



INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

PROJECTO ORGANIZACIONAL

O Contributo da Animação Turística na Gestão de Equipas: do *Outdoor* ao *Teambuilding*

Maria de Fátima Santos

Projeto realizado no Mestrado em Gestão Empresarial com a Orientação de:

Dr. Wander Carvalho

Maio de 2015

O Contributo da Animação Turística na Gestão de Equipas: do *Outdoor* ao *Teambuilding*

Maria de Fátima Santos

Projeto realizado no Mestrado em Gestão Empresarial com a Orientação de:

Dr. Wander Carvalho

Maio de 2015

RESUMO: O Contributo da Animação Turística na Gestão de Equipas: do *Outdoor* ao *Teambuilding*

As atividades de *teambuilding* tem ganho cada vez mais relevo dentro das organizações, dadas as melhorias verificadas no ambiente organizacional e, consequentemente aumento da produtividade. Podem ser realizadas, com o objetivo de aumentar a motivação dos colaboradores e apoiar avaliação de desempenho, e neste caso a empresa deve selecionar as que melhor se adequam ao pretendido. São um apoio nas organizações como estilo de gestão moderno e orientados para a estratégia.

Em termos metodológicos, recorreu-se à apresentação de um conjunto de atividades realizáveis em contexto *outdoor* e de *teambuilding* e à aplicação de um inquérito, assim como o recurso a pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: Animação turística, *teambuilding*, *outdoor* e motivação.

ABSTRACT: TOURISTIC ANIMATION'S CONTRIBUTION IN TEAMBUILDING: FROM OUTDOOR TO TEAMBUILDING

Teambuilding activities have gained more importance within organizations due to the improvements they make in the organizational environment and hence increased productivity. They can be performed in order to increase employee motivation and support performance evaluation. In this case the company should select the activities that best fit their needs. Teambuilding is a support in organizations, as a modern style of management that's strategy oriented.

Speaking in terms of methodology, a set of achievable Outdoor and Teambuilding activities were displayed, a survey was applied as well as literature search.

Keywords: Touristic Animation, Teambuilding, Outdoor and Motivation.

AGRADECIMENTOS

À Síntese Azul pela ajuda e cedência de informação sobre os vários eventos que organiza com diferentes organizações e por permitir implementar o inquérito em um dos grupos.

Ao Campo Aventura pela cedência de material e disponibilização do espaço de atividades e do material fornecido para este projeto.

Ao Dr. Wander Carvalho, meu orientador neste projeto, pelas orientações dadas no decorrer do trabalho.

À minha família por estar presente em todos os momentos importantes e pelo apoio incondicional sempre!

ÍNDICE

Resumo: O Contributo da Animação Turística na Gestão de Equipas: do <i>Outdoor</i> ao <i>Teambuilding</i>	3
Agradecimentos.....	4
1 ENQUADRAMENTO.....	7
Introdução.....	7
1.1 Objetivos	8
1.1.1 Gerais	8
1.1.2 Específicos	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	8
2.1 Animação Turística.....	8
2.1.1 Definição	8
2.1.2 Atividades <i>Outdoor</i>	11
2.2 Liderança de Equipas	12
2.2.1 Os Atributos da Liderança.....	13
2.2.2 Estilos de Liderança.....	14
2.2.3 Eficácia da Liderança.....	16
2.3 Gestão de Equipas.....	18
2.3.1 Definição de Equipa	18
2.3.2 Motivação de Equipas.....	20
2.3.3 Comunicação e Coesão Interdepartamental.....	23
2.3.4 Interiorização de Valores e Cultura da Empresa.....	25
2.3.5 Projetos de Responsabilidade Social da Empresa	26
2.3.6 Criatividade e Capacidade de Resolução de Problemas.....	27
2.3.7 Métodos de treino.....	27
2.4 Liderança e Gestão	28
2.4.1 Comportamentos de uma Liderança Eficaz	29
2.4.2 Contributo das Atividades <i>Outdoor</i> na Gestão e Liderança de Equipas ..	30
2.4.3 O Papel do Líder na Gestão de Equipas	31
3 Projeto	31
3.1 Política de <i>Training</i>	31
3.1.1 O treino e os objetivos da empresa	32
3.2 O <i>Teambuilding</i>	34
3.2.1 Porquê trabalhar em equipa?	37

3.2.2	As Equipas de Trabalho Desenvolvem-se	38
3.2.3	A Comunicação em Ambiente de Equipa	38
3.2.4	Atividades Promotoras de <i>Teambuilding</i> em Contexto <i>Outdoor</i>	39
3.2.5	O <i>Teambuilding</i> e a Gestão	44
3.3	Avaliação de Desempenho	44
3.3.1	Objetivos da avaliação e desempenho	44
3.3.2	Acompanhamento e <i>feedback</i>	45
3.4	Formação versus Atividades <i>Outdoor</i>	46
3.4.1	Gerir relações com os outros.....	46
3.4.2	A importância da motivação.....	46
3.5	Metodologia	47
3.5.1	Inquérito	48
	Conclusão do trabalho e sugestões para trabalhos posteriores	56
	BIBLIOGRAFIA	58
	Anexos	63
	Anexo I	64
	Anexo II	66
	ANEXO III	73
	Anexo IV.....	74
	ANEXO V	75
	Anexo VI.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - O que fazem os líderes eficazes	17
Figura 2 - Modelo Básico da Motivação.....	22
Figura 3 - Género.....	50
Figura 4 - Habilitações Literárias	50
Figura 5 – Respostas às questões sobre a motivação do grupo	51

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Diferenças entre uma equipa funcional e uma equipa disfuncional	19
Tabela 2 - Diferenças entre o Gestor e o Líder	29
Tabela 3 - Princípios facilitadores de uma boa gestão.....	30
Tabela 4 – Análise dos inquéritos.....	49

1 ENQUADRAMENTO

INTRODUÇÃO

No âmbito da conclusão do Mestrado em Gestão empresarial, propus-me a levar a cabo um projeto submetido ao tema referente ao contributo da animação turística na gestão das equipas, nomeadamente na importância do *teambuilding* na motivação dos colaboradores numa organização, e do seu possível contributo na motivação e avaliação de desempenho dos colaboradores.

Uma boa gestão dos recursos humanos deve estar alerta ao momento presente, sendo o comportamento humano algo complexo assim como o contexto em que se encontra inserido o indivíduo.

No presente, a necessidade de aplicar uma vasta gama de competências a trabalhos cada vez mais complexos dá origem a estruturas organizacionais mais achatadas e ao recurso a equipas de trabalho, em que as organizações têm optado pela utilização de equipas como uma estratégia de gestão eficaz: desenvolvimento rápido de produtos/serviços, respostas personalizadas aos clientes, melhorar a produtividade e por sua vez a qualidade, redução de custos, comunicação interfuncional, flexibilidade na distribuição de tarefas, entre muitos outros. Estas tem sido vistas como um meio de suprimir as necessidades dos colaboradores e por proporcionarem um ambiente mais significativo e simultaneamente facilitar o alcance dos objetivos organizacionais (Peters, 1998 cit. Neuman & Wright, 1999).

A formação em equipa pode ser definida como uma série de estratégias educativas, que envolvam a criação de um ambiente de aprendizagem, onde os elementos da equipa podem absorver factos, conceitos, e conhecimento das missões, objetivos, tarefas e expectativas dentro da equipa.

Deste modo, este projeto inicia-se com a investigação inerente à animação turística, seguida da gestão e liderança de equipas, e do *teambuilding* em contexto *outdoor* e qual o seu possível contributo na motivação do colaborador e na avaliação de desempenho dentro de uma organização.

Para cimentar este estudo, foi ainda feito um inquérito num dos eventos a um grupo de 30 participantes entre os 25 e os 40 anos. Após a sua análise foram tecidas as conclusões possíveis e apresentadas graficamente.

1.1 Objetivos

1.1.1 Gerais

- Desenvolver um conhecimento e compreensão global e aprofundada de todos os aspetos da Gestão de Recursos Humanos em contexto organizacional, nomeadamente no contributo da animação turística e do *teambuilding* na motivação e na avaliação de desempenho dos seus colaboradores.
- Apresentar todos os conceitos inerentes à gestão de equipas e do contributo da animação turística no *teambuilding* em contexto *outdoor*.

1.1.2 Específicos

- Relacionar a consultoria em gestão de equipas e a animação turística.
- Compreender a relação entre a gestão de recursos humanos e as várias dinâmicas apresentadas numa empresa de animação turística (*teambuilding*).
- Compreender se esta relação é possível e como pode contribuir para melhorar e conhecer os recursos humanos.
- monitorizar e analisar indicadores de Gestão de Recursos Humanos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Animação Turística

2.1.1 Definição

Animar vem do latim *animare*, que provém de *anima* (alma), em grego *psyché* (psique), “espírito”. Tem como sinónimos estimular, inspirar, conduzir. Estas etimologias remetem para o espírito da Animação Turística, que é atividade de promover, motivar, e facilitar a participação ativa do indivíduo em eventos fora do seu modo de vida habitual (Pereira, *et.al.* 2012).

Segundo Almeida e Araújo (2012) citando Lopes (2008), “animar o tempo não é ocupar o tempo”, este processo envolve mecanismos de comunicação complexos, englobando as relações estabelecidas através da arte, da cultura, do lazer, do desporto, entre muitos outros. Para além do intuito recreativo, poderão ter adicionalmente fatores de aprendizagem, de crescimento, de autoconhecimento e de desenvolvimento pessoal.

Almeida e Araújo (2012) afirmam ainda que a animação é considerada hoje como um fator determinante de melhoria de vida, sendo um estímulo mental e emocional, serve de incentivo à realização de várias atividades que contribuem para a expansão do indivíduo,

permitindo expressar-se melhor e dar um sentido de pertença no meio em que se insere cuja evolução se faz pela participação.

“É fundamental que os jogos sejam recreativos, para que sejam considerados um espaço de e com animação.” (Wiertsema, 1993).

Segundo Therry (1970) animação implica três processos conjuntos:

Um processo de revelação - em que há criação de condições para que todo o grupo ou todo o individuo se revele a si mesmo.

Um processo de relacionamento – respeitante à interação dos grupos entre si ou destes com determinadas obras ou centros de decisão, que pode ser através do diálogo ou através do conflito.

Um processo de criatividade – alusivo ao levantamento de questões por parte do grupo ou do individuo relativamente ao seu envolvimento, à sua capacidade de expressão, de iniciativa e de responsabilidade.

Denomina-se animação a toda a ação realizada dentro ou sobre um determinado grupo, tendo em vista o desenvolvimento da comunicação e da estruturação da vida social, recorrendo a métodos não diretivos¹.

Segundo a Portaria 520/2009 de 14 de Maio, artigo 4º, alínea c) a animação turística é definida como um conjunto de atividades que se traduzem na ocupação de tempos livres dos turistas e/ou visitantes, permitindo a diversificação integrada da oferta turística contribuindo desta forma para a divulgação do património material e imaterial da região onde se integra.

A Animação Turística pode ainda ser definida como um conjunto de ações e técnicas previamente planeadas, que têm por objetivo motivar, promover e facilitar, uma maior e mais ativa participação do turista na utilização do seu tempo de lazer.

Ou ainda, segundo Chaves e Mesalles (2001) "A animação turística é, entre outros aspetos, o conjunto de atividades culturais, lúdicas, de formação, desportivas, de difusão, de convívio e de recreio, que são oferecidas aos turistas por entidades públicas ou privadas, pagas ou não pagas, com carácter de restabelecer o equilíbrio físico e psíquico, aniquilando a monotonia, o excesso de tensão e o *stress*".

Devido ao seu carácter transversal confere-lhe um amplo espaço de atuação, assim, segundo Quintas (1998) e Almeida (2004) a animação turística:

¹ - Métodos não diretivos são considerados métodos de integração e de participação do individuo no grupo.

- Melhora a qualidade de vida, com a ocupação do tempo livre em atividades agradáveis e divertidas ou no inter-relacionamento com outras culturas ou outros grupos.
- É direcionada de modo a não por em causa limitações que possam existir;
- É independente, pois cada um retira dela a própria satisfação.
- É voluntária, devendo sempre ser encarada como uma fuga à obrigação.
- É pedagógica, uma vez que ensina, novos saberes, novos estímulos, novas sensações.
- É recíproca já que permite o retorno aquando da participação em qualquer atividade.
- É o conhecimento do espaço em que se situa, do espaço humano ou do natural, e do conjunto de estruturas de que se dispõe.
- É a condição de pessoas com quem nos propomos a trabalhar, de modo ajustar programas adequados.
- É um produto pois preenche uma necessidade.
- Poderá assumir-se como um poderoso instrumento de sensibilização para a responsabilidade social das comunidades envolvidas.

Sendo animação uma atividade recíproca, deve pressupor um conjunto de finalidades que possibilitem o desenvolvimento dos vários intervenientes envolvidos. Segundo Krippendorf (1989) "A animação deve contribuir para suprimir barreiras e desenvolver o prazer pela descoberta e o desejo de contatos, permitindo assim, que o indivíduo saia do seu isolamento. Ela deve portanto, encorajar o esforço pessoal, a criatividade individual e o espírito de iniciativa".

Assim, Quintas e Castaño (1998) referem que animação turística apresenta um conjunto de finalidades:

Finalidade Educativa - quem elabora os programas de animação deve procurar mostrar um carácter educativo e desenvolvimento individual e coletivo;

Finalidade Cultural - no contexto de desenvolvimento pessoal tem por finalidade despertar para outras realidades, informar ou contar apenas histórias. Neste tipo de finalidade os organizadores nunca podem esquecer as especificidades do público-alvo a que se dirige animação.

Finalidade Social - afirma-se como uma atividade mobilizadora de pessoas que deverá estar ajustada a todas as classes sociais, com funções variadas, envolvendo as

peças e processos de emancipação individual e coletiva, por outro lado, liberta as pessoas das suas obrigações permitindo uma recuperação de forças extra - motivacionais que facilitam futuras responsabilidades.

Finalidade Económica - ajuda a desenvolver o mercado de trabalho e por sua vez a gerar receitas na área de atuação e no seu meio envolvente, sem grandes investimentos, quando utilizados os recursos naturais.

Animação é “uma manifestação concreta da vida”, um movimento, uma atividade, atualmente uma profissão. Um animador é uma pessoa que confere movimento a uma reunião, a um evento ou um espetáculo. A sua função consiste em favorecer a comunicação e a expressão individual ou coletiva no interior de um grupo (Pereira, *et.al.*, 2012).

Dentro da animação consideramos que o animador pode ter uma classificação específica, tendo em linha de conta as atividades que executa, a responsabilidade que detém e a formação que adquiriu. Assim, um animador pode ser:

Animador Gestor – conta com formação superior e é dotado de um conjunto de conhecimentos, normalmente é o responsável máximo, tendo que coordenar, organizar, contratar e gerir todas as atividades de animação turística;

Animador Técnico – ao animador é-lhe exigida uma formação técnica numa determinada atividade ou num conjunto de atividades².

Animador Polivalente – a ação do indivíduo projeta-se em situações menos diferenciadas na animação, pode ser a partir de um espaço ou a partir de um grupo. É a pessoa que mais contacta com o grupo e-lhe proporciona atividades básicas da animação, como por exemplo, passeios pedestres, futebol.

Por outro lado, dentro das empresas de animação turística podemos encontrar a organização de atividades de *teambuilding* em contexto *outdoor*, apresentadas posteriormente, sendo a junção do referido anteriormente, com a ligação à gestão e motivação de equipas.

2.1.2 Atividades *Outdoor*

As atividades *outdoor* focam-se especificamente em jogos, em brincadeira e diversão como características básicas, experiências estas vivenciadas fora do ambiente de trabalho, geralmente desenvolvidas ao ar livre, o que leva o participante a sentir-se

² - Na animação desportiva, são os especialistas em determinados jogos, como o golfe, mergulho, entre outros.

sempre envolvido, combinando as duas vertentes o divertimento e o desafio (com o risco controlado).

Segundo Moraes (2008), este tipo de atividades podem ser utilizadas com os seguintes objetivos: motivacionais, de integração ou para assimilação de informações específicas acerca de determinadas funções na empresa.

Esta modalidade, baseada no conceito de formação experiencial, poderá ser desenvolvida em diversos locais e com recurso a diferentes atividades, mediante os objetivos de formação definidos e as competências a desenvolver no âmbito do projeto definido entre organização e entidade formadora.

As atividades *outdoor* em contexto de formação, têm como principal objetivo o fortalecimento do espírito de equipa e da cultura das organizações, através da realização de atividades fora do ambiente organizacional. Destinam-se à coesão da equipa e à melhoria das competências de liderança e de *teambuilding*, potenciando o desenvolvimento de grupos de elevada performance: na cultura e valores da organização, no *teambuilding*, na coesão e motivação de equipas, na comunicação e na responsabilidade social.

2.2 LIDERANÇA DE EQUIPAS

O estudo da liderança desenvolveu-se a partir dos anos 40, após a II Guerra Mundial, provavelmente devido às demonstrações de liderança de indivíduos que enfrentaram enormes responsabilidades no caos do conflito a nível mundial (Hooper e Potter, 2005).

A liderança foi, é e será sempre uma questão global e que envolve todas as pessoas, seja qual for o cenário organizacional ou social.

Segundo Araújo e Garcia (2010) no mundo empresarial há conceitos que tem ganho importância estratégica, como: a flexibilidade do gestor, a capacidade de prever, a capacidade de inovar, a antecipação à concorrência e a capacidade de reagir. Adicionalmente, o fator humano passou a ter cada vez mais importância, daí a importância da gestão de equipas e de pessoas dependa de aspetos tão importantes como o carisma do gestor, o estilo de gestão forte e a cultura organizacional.

Ainda, segundo mesmo autor, o sucesso de qualquer liderança assenta sobretudo:

- Numa clara definição dos objetivos parciais e globais atingir;
- Na regulação das atitudes e comportamentos;
- Colaboradores permanentemente enquadrados, e apoiados por via de retornos constantes sobre o que fazem de bem e de mal e envolvidos na defesa dos interesses e objetivos da equipa e da organização;
- Envolvimento de tudo e de todos no processo de tomada de decisão;

- Observar, supervisionar, ensinar e corrigir;
- Congregar valores e apontar a missão.

A liderança é entendida como a capacidade de influenciar o modo de atuar dos componentes de uma equipa de trabalho, tendo em vista alcançar um conjunto de objetivos bem determinados (Araújo, 2002).

Esta, pretende estabelecer a direção, assim como, desenvolver uma visão do futuro, por vezes distante, e estratégias para produzir as mudanças necessárias para alcançar essa visão. Os colaboradores são incentivados a comunicar à direção através de palavras e de ações, todos os que cooperem de forma à criação de equipas e coligações que compreendem a visão e as estratégias e que aceitem a sua validade. Incentivar as pessoas a ultrapassar os grandes obstáculos à mudança de natureza política, burocrática e de recursos, através da satisfação de necessidades humanas muito básicas mas não realizadas. Neste caso produz mudanças, por vezes drásticas, e tem potencial de produzir mudanças extremamente úteis (Hooper & Potter, 2005).

Do ponto de vista da animação turística, a liderança destina-se essencialmente a cumprir as expectativas do grupo, conduzindo o grupo por um caminho previamente escolhido. Nas organizações mais complexas em que envolve mais que um nível hierárquico, o trabalho desenvolvido em equipa torna-se mais difícil, dependendo do objetivo da empresa pode englobar também um consultor que facilite a integração dos elementos e aproximação da resolução de problemas, uma vez que estas pessoas são conhecedoras do meio em que atuam.

2.2.1 Os Atributos da Liderança

Uma liderança eficaz pressupõe que o líder seja uma pessoa com elevada auto-motivação, capaz de motivar a sua equipa; com uma perceção do que é justo ou injusto nas diretrizes e decisões a tomar relativamente à equipa; que tenha planos bem definidos e sejam implementados com firmeza; possua uma elevada empatia com os seus colaboradores, seja respeitado, assim como uma atitude positiva, com o domínio pelos detalhes da área que domina.

Uma liderança eficaz pressupõe que existam atributos (importantes quando bem desenvolvidos, caso contrario podem comprometer a eficácia do líder) e os resultados (Ulrich, 2000).

Ainda segundo o mesmo autor, os atributos da liderança podem ser considerados os seguintes:

- 1 - Ousadia nas tarefas, ou seja, fazer-se valer das oportunidades;

- 2 - Automotivação, capacidade de se motivar e por sua vez conseguir motivar os outros;
- 3 – Perceção do que é justo, onde todos são tratados de forma justa e de igualdade;
- 4 – Planeamento e execução do trabalho com a participação dos elementos da equipa;
- 5 – Perseverança nas decisões, conciso nas decisões a tomar;
- 6 – Atitude positiva, característica que inspira confiança e mantém a equipa entusiasmada;
- 7 – Empatia, capacidade de compreender os outros pontos de vista;
- 8 – Domínio pelos detalhes;
- 9 - Disposição para assumir plena responsabilidade dos atos cometidos pela equipa;
- 10 - Profunda crença nos seus princípios.

Dentro da liderança podemos identificar alguns estilos de liderança, que por sua vez dentro de uma organização deverão ser conjugados entre si, segundo a necessidade do momento de modo a orientar os seus colaboradores aos objetivos da empresa.

2.2.2 Estilos de Liderança

Para se entender o sucesso de uma organização, é importante conhecer os estilos de liderança. A liderança é um conceito que está presente tanto na vida pessoal quanto na organizacional.

Hunter (2004) indica que a liderança é a habilidade para influenciar pessoas, com vista atingir objetivos identificados como sendo um bem comum. Um indivíduo demonstra a sua capacidade de liderar não apenas pelas suas próprias características pessoais, mas na situação na qual se encontra.

O líder é visto como alguém que direciona as pessoas a alcançar os seus objetivos e que se sabe ajustar a todas as situações que envolvem o grupo.

Maximiano (2007) considera a liderança como um processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Já para Chiavenato (2006) a liderança é essencial em todas as funções da Administração: é preciso conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, para que a isto se chame liderar.

Seguidamente são apresentados apenas três estilos de liderança: o líder autoritário, o líder liberal e o líder democrático ou participativo³, estes podem ser utilizados isoladamente ou conjugados entre si segundo as necessidades da organização, as apresentações feitas seguidamente serão de modo abreviado, de modo a ficar-se com uma ideia aproximadamente do que cada um dos estilos compreende.

2.2.2.1 Liderança Autoritária

Neste tipo de estilo, o líder toma decisões e comunica-as, sem qualquer participação da equipa. Este líder caracteriza-se por ser dominador, diretivo, subjetivo nas críticas e nos elogios que faz ao trabalho de cada colaborador. Proporciona uma elevada produtividade, no entanto, tem como consequências menos positivas, a barreira à criatividade, iniciativa pessoal, espontaneidade; pode também proporcionar altos níveis de insatisfação na realização das tarefas delegadas. Desencadeia uma dependência relativamente ao chefe. O comportamento do grupo mostra forte tensão, frustração. Apesar de aparentarem gostar das tarefas, não demonstram satisfação com relação à situação.

Este tipo de líder intimida e causa desconforto na equipa, havendo certos atributos que podem ser detetados e que caracterizam este estilo de gestão. Não estimula a criatividade, a autonomia e o desenvolvimento da equipe (Rego, A., 1998)

2.2.2.2 Liderança Liberal

Este estilo, também ser designado por *laissez-faire*, deixa a responsabilidade da equipa a tomada de todas as decisões inerentes à atividade.

O líder só toma decisões em casos extremos, quando obrigado. Quando isto não acontece, é a equipa que toma a iniciativa de dividir as tarefas, como também de formular os problemas, discuti-los, analisar e tomar as decisões para a sua resolução. Como resultado, este estilo conduz a resultados pouco satisfatórios e leva ao incumprimento dos objetivos, que são oriundos da desorganização, falta de coordenação do trabalho e desmotivação dos elementos da equipa. A equipa desperdiça tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que com questões laborais em si. Nota-se pouco respeito pelo líder (Rego, A., 1998)

2.2.2.3 Liderança Democrática ou Participativa

Neste tipo de liderança, o líder estimula a participação na discussão do planeamento das atividades a realizar, de forma a atingir os objetivos. A equipa faz parte das decisões,

³ Para além dos estilos apresentados acima, podem ainda considerar-se o líder paternalista e o idealista.

quanto à divisão do trabalho e técnicas a utilizar, sempre com o apoio do líder que apresenta sugestões ou alternativas ao que a equipa define. O líder ouve os colaboradores e pede a sua opinião para a resolução dos problemas, integrando-se também ele na equipa de modo a colaborar e não impor o seu poder, deste modo, origina altos níveis de motivação (Hunter, 2004).

Este estilo conduz a ótimos resultados produtivos e desenvolve o sentido de responsabilidade e envolvimento pessoal de cada elemento da equipa na obtenção de melhores resultados e no cumprimento dos objetivos, na medida em que o líder toma uma atitude participativa. Neste caso, também permite que a equipa comunique de forma espontânea, fomentando assim o espírito de equipa.

O líder e os seus subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais, o trabalho é desenvolvido em um ritmo suave e seguro e sem sofrer alterações quando o líder se ausenta. Existe responsabilidade e comprometimento pessoal (Rego, A., 1998 & Chiavenato, 2004).

2.2.3 Eficácia da Liderança

O estilo de liderança adotado pelo líder é fundamental para o sucesso da equipa. Há que salientar que numa organização, os líderes não utilizam sempre o mesmo estilo de liderança, adaptam-se ao estilo de acordo com os objetivos, os membros da equipa, as tarefas a realizar e também às circunstâncias em que se encontram. O importante é que seja adotado o estilo mais adequado a cada situação de modo a que sejam cumpridos os objetivos a que se propõem.

Um líder eficaz deve ter entusiasmo, ser motivado e participativo, deverá ter espírito de equipa e acima de tudo saber delegar tarefas e por sua vez cobrar resultados.

Na **figura 1** encontra-se um quadro resumo dos atributos e características de um líder eficaz.

Um líder eficaz precisa de definir uma direção atrativa com uma visão clara dos objetivos, assim como um plano de ação rigoroso, nomeadamente (Parreira):

- Saber interpretar o terreno competitivo;
- Estar focado no futuro;
- Ter uma estratégia clara;
- Ser inovador como meio de vantagem competitiva;
- Ser empreendedor;
- Enfrentar riscos;
- Transmitir de forma a motivar e inspirar;
- Perseguir objetivos de forma determinada;

- Focado na concretização dos resultados.

A prática da *Leadership Business Consulting* nas empresas e no desenvolvimento de líderes em contextos organizacionais complexos ilustra que os líderes eficazes concentram a sua ação e têm desempenhos superiores à média em seis dimensões de atuação (adaptado de Dirigir, 2012):

- Têm Carácter e Competências Pessoais;
- Definem e comunicam um caminho atraente e mobilizador;
- Estão focados na concretização de resultados;
- Inovam e aumentam a Capacidade Organizacional;
- Atraem, inspiram e gerem talento e desenvolvem outros líderes;
- São Competentes no Negócio da sua Organização.

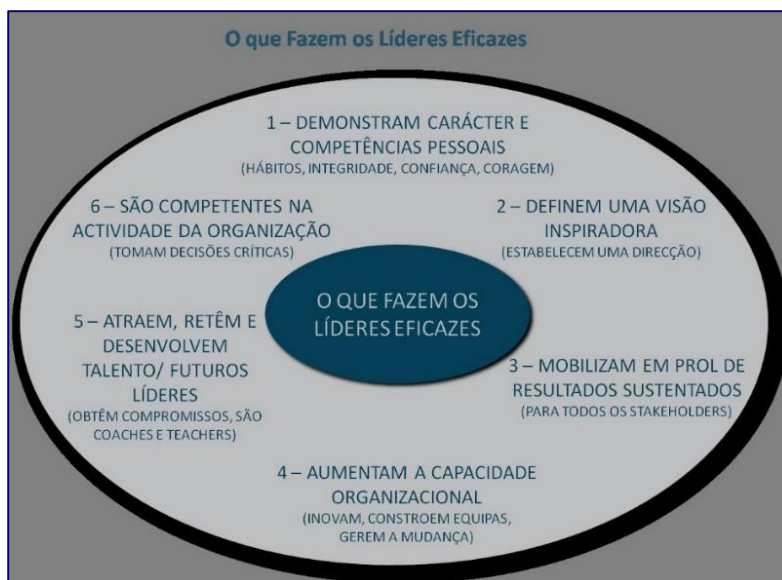


Figura 1 - O que fazem os líderes eficazes

[Retirado de http://www.leadership-bg.com/index.php?option=com_content&view=article&id=449:lideranca-eficaz&catid=110:lba&Itemid=595&lang=pt [em 12/04/2014]

Um gestor para poder gerir um grupo ou equipa deverá possuir características holísticas como complexidade cognitiva (empatia, escuta ativa e sentido de humildade), estrutura emocional (autoconsciência emocional, resiliência emocional, aceitação dos riscos, desenvolvimento e apoio emocional à família) e maturidade psicológica (curiosidade em apreender, orientação temporal apropriada e moralidade pessoal) (Kinicki, 2003).

2.3 Gestão de Equipas

Segundo Pastor e Bréard (2005), uma boa gestão estratégica inclui equipas auto dirigidas, com rotação de funções, equipas que permitam uma rápida resolução de problemas e uma gestão de qualidade eficaz.

Contudo, as melhores organizações são aquelas que encontram o melhor equilíbrio e as soluções mais vantajosas para a organização, para as pessoas que nela trabalham e para os demais *stakeholders* (Cunha, 2004). Equipas que consigam gerir bem o seu funcionamento interno poderão estar habilitadas a trabalhar eficazmente (Tjosvold, Tang, & West, 2001; LePine, Piccolo, Jackson & Saul, 2008).

2.3.1 Definição de Equipa

Costa, define uma equipa como um conjunto de pessoas que interagem entre si desempenhando diferentes papéis, tem valores e atitudes semelhantes, alinhados com a cultura organizacional e que tem como finalidade a concretização dos mesmos objetivos. Uma equipa é constituída por dois ou mais indivíduos, com uma elevada interdependência nas tarefas e na responsabilidade e diferenciação na tarefa, assim como, uma identidade própria que lhe é inerente. Cada elemento da equipa detém conhecimento e competências especializadas de modo a interagir com os outros membros da equipa sequencialmente ou em simultâneo, de modo atingirem objetivos específicos, Mussnug e Hughey (1998); Sundstrom, de Meuse, & Futrell, (1990). Apesar de alguns autores distinguirem grupo e equipa, ao longo deste trabalho não será feita a distinção, uma vez que não tem sido reconhecida por todos os autores (Sundstrom & Associates, 1999).

Parker (1995) distingue quatro tipos de equipas: as funcionais, as hierárquicas, as multidisciplinares e as orgânicas.

Equipa Funcional – é um modelo baseado nas linhas de montagem. Neste tipo de equipa os resultados são a soma dos resultados produzidos individualmente por cada membro da equipa. O desempenho de cada pessoa é fácil de avaliar e funciona bem quando as tarefas são repetitivas e as regras bem conhecidas.

Equipa Hierárquica – neste modelo a equipa precisa de alguém para dirigir e liderar. O trabalho é em equipa e cada colaborador coordenada a sua parte com a restante equipa. O sucesso da equipa depende sempre das ações dos restantes

elementos da equipa. Tem elevada flexibilidade e pode ser rápida em situações que as tarefas devam ser realizadas num curto período de tempo.

Equipa Multidisciplinar – neste modelo a equipa tem conhecimentos funcionais e trabalham por um objetivo comum. Podem estar incluídas colaboradores de todos os níveis da organização, nomeadamente, departamento financeiro, marketing, operacional ou recursos Humanos (RH).

Equipa Orgânica - cria sinergias, sendo os resultados produzidos pela equipa superiores aos da soma dos resultados produzidos individualmente por cada membro da equipa. Cada um dos elementos usa os pontos fortes de cada membro, minimizados os pontos fracos de cada um.

Dentro da equipa podemos ainda considerar se ela é funcional ou disfuncional, na **tabela 1** apresenta-se um resumo das principais características de cada um dos tipos de equipas:

Tabela 1- Diferenças entre uma equipa funcional e uma equipa disfuncional

EQUIPA FUNCIONAL	EQUIPA DISFUNCIONAL
<ul style="list-style-type: none">- Partilha objetivo- Plane-a e organiza- Liderança eficaz- Integração e envolvimento de todos os membros da equipa- Interdependência entre os membros- Autoestima individual- Comunicação aberta e assertiva- Confiança mútua- Respeito pelas diferenças individuais- Resolução construtiva de conflitos	<ul style="list-style-type: none">- Individualismo- Tradicionalismo- Autoritarismo- Falta de reconhecimento- Desconfiança- Competição- Excesso de confiança- Ausência de solidariedade- Falta de motivação

Adaptado da Dirigir (2012)

A construção de uma equipa depende de mecanismos que facilitem a aprendizagem das tarefas a serem retidas, o desenvolvimento de objetivos de aprendizagem, a definição de critérios de desempenho, a criação de oportunidades para praticar as competências estabelecidas e a receção de *feedback* adequado. Estes mecanismos, segundo Salas & Cannon-Bowers (1997) focam cinco tipos instrumentos:

- 1) Análise das tarefas** (da equipa) – relacionada com a interdependência entre tarefas dos elementos que compõem a equipa de trabalho;
- 2) Medição do desempenho** – só através de uma medição de desempenho ajustada se pode obter a informação que fornece o objetivo da formação: aceder e diagnosticar carências;
- 3) Simulações exercícios** – o desenvolvimento de possibilidades que permitam praticar as competências é imprescindível; na formação em equipa, a componente prática deve ser estruturada e orientada para criar simulações reais e exercícios que incrementem oportunidades de aprendizagem;
- 4) Feedback** – torna-se possível, através da avaliação de desempenho, apresentar um *feedback* detalhado e ajustado a todos os elementos de forma individualizada mas também ao nível da equipa como um todo;
- 5) Princípios de aprendizagem, de formação em e de diagnóstico.**

2.3.2 Motivação de Equipas

A temática motivação nas organizações empresariais tem merecido uma atenção redobrada nos últimos anos, devido às transformações sociais, assim como, das exigências cada vez maiores da sociedade de consumo. É uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano, uma vez que determina os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos. Dentro de uma organização, a motivação está diretamente relacionada com a produtividade e valorização tanto a nível interno quanto externo.

Um colaborador motivado e produtivo, encontra-se no lugar certo, ou seja, ocupa uma posição que evidencia as suas potencialidades e lhe proporciona reconhecimento fidedigno que garanta o seu valor. Além disso, é essencial cultivar um clima organizacional favorável ao seu desenvolvimento e uma relação sustentável que permita uma boa comunicação entre todos os colaboradores (Kopperi, 2006).

Existem três razões primordiais que tornam a motivação um tópico de interesse empresarial (Ulrich, 2000):

- As forças competitivas externas, nacionais e internacionais, e a evolução das estruturas económicas, tecnológicas e governamentais levam as administrações a encarar a empresa como uma integração de recursos físicos, financeiros e humanos.

- Considerar os recursos humanos como um fator estratégico, fundamental para o desenvolvimento a longo prazo e maximização dos *out-puts* proporcionados potencialmente pelas novas tecnologias.
- A visão das pessoas no local de trabalho sofreu uma profunda mudança, é cada vez mais complexo e difícil assegurar e conservar recursos humanos de maior valia.

A motivação é um fenómeno psicológico que consiste numa tensão subjetiva persistente, que pode ser fundamentada em fatores internos ou de contexto e que provocam no individuo formas de comportamento⁴ que visam a satisfação de necessidades (ROSA, 1994).

Ainda segundo o mesmo autor, pode-se considerar os seguintes tipos de motivação:

Motivação Compulsiva - quando um individuo é forçado aceitar os objetivos (internamente - satisfação das necessidades, externamente - instituições militares).

Motivação Pecuniária - aceitação do objetivo tendo como contrapartida o salário, o subsídio, ou um incentivo de produção.

Motivação de Adaptação - aceitação dos objetivos da organização como complementares dos próprios (ROSA, 1994).

Segundo Pastor e Bréard (2005), o processo de motivação acontece em cinco etapas:

- 1 - Dentro da organização, muitas vezes as pessoas sentem-se insatisfeitas, logo o balanço entre as aspirações e resultados já não convém e tem que se agir para conseguir um equilíbrio mais harmonioso. Um evento designado estímulo provoca dentro do individuo um sentimento de insatisfação, um desconforto um desequilíbrio físico, emocional e psicológico.
- 2 - A segunda etapa é tomar conhecimento de um desequilíbrio que pode ser considerado stressante e ao mesmo tempo, às vezes, excitante. Dentro desta etapa reflete-se sobre a natureza das necessidades, se elas são essenciais ou se podemos aprofundar mais sobre o tema. Essa tomada de conhecimento deve ser realizada por partes e pode levar semanas até que a necessidade esteja clara.
- 3 - A terceira etapa é traçar os objetivos. Depois de se ter identificado as necessidades então chega o momento de fixar os objetivos, estes devem ser realistas.
- 4 - A quarta etapa é a de execução da ação. A ação deverá ser repartida em diversas e pequenas ações que tomam mais ou menos tempo na execução. As ações mais longas

⁴ Pode-se definir comportamento como um conjunto de operações fisiológicas, motoras, verbais e mentais, que vão determinar ações, atitudes e relações no individuo, por força de um impulso motivacional de natureza psicológica (ROSA, 1994).

podem trazer novamente muitas questões o que pode gerar o abandono do “projeto”. Essa fase exige muito esforço, saúde mental e apoio do líder e até da família e seus amigos. Nesta fase muitas vezes aparece uma pergunta: está ou não a valer a pena?

5 – Por último, a quinta e última etapa é avaliação dos resultados⁵.

As teorias da motivação procuram desenvolver uma explicação para os comportamentos através do estudo de diferentes variáveis, que colocam não só o indivíduo em evidência psicossocialmente como também em termos de comportamento e no seu desenvolvimento.

Temos dois tipos de teorias da motivação dentro da organização:

As Teorias clássicas, que procuram ou pretendem informar o gestor sobre a maneira de motivar os empregados na organização.

E, as Teorias contemporâneas em que a preocupação é procurar uma explicação para os fenómenos inerentes ao ciclo motivacional⁶.

Formar uma equipa de sucesso subentende, antes de mais, recrutar talentos para dentro da organização e, seguidamente, é necessário motivá-los e integra-los de modo a que atuem como um todo.

Chiavenato (2004) refere que as organizações dependem das pessoas, para dirigir, controlar e fazer funcionar. Depende destas o sucesso e a continuidade de uma organização (**Figura 2**).



Figura 2 - Modelo Básico da Motivação

O modelo de motivação é de grande complexidade, uma vez que, apesar do modelo básico se aplicar a todos os indivíduos, pode implicar um número divergente de resultados pois depende da capacidade de cada um para entender os estímulos, os desejos, do conhecimento e das necessidades de cada um.

⁵ Por exemplo: o diploma foi obtido? As necessidades foram satisfeitas ou é necessário rever alguma coisa? Se for necessário rever, será coletivamente ou individualmente?

⁶ Cada ser indivíduo possui características particulares, traços de personalidade e mecanismos motivacionais e as suas próprias preferências, as teorias motivacionais aplicam-se de maneira diferente, às diferentes visões humanas, elas complementa-se e contribuem para um estudo mais vasto do ser humano. Consideram-se os trabalhos de Maslow (Hierarquia da necessidade – auto-realização, ego, posição social e consideração, social, segurança e proteção e fisiológica), Herzberg (teoria dos dois fatores - Motivadores e Fatores de higiene) e Alderfer (Teoria de ERG - desenvolvimento, relacionamento e existência), teoria das expectativas de Vroom – o processo de motivação é explicado em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa para atingir esses mesmos objetivos.

Um dos maiores desafios de um gestor é motivar as pessoas, fazer com que elas sejam confiantes, determinadas e comprometidas a alcançar os objetivos propostos. Estimulá-las, o suficiente para que possam ser bem-sucedidas através do seu empenho, do seu trabalho dentro da organização. O conhecimento da motivação humana e uma boa comunicação é imprescindível para que o gestor possa contar com a colaboração incondicional dos seus colaboradores.

2.3.3 Comunicação e Coesão Interdepartamental

Uma das críticas mais comuns nas empresas diz respeito à melhoria da comunicação. Segundo Hooper e Potter (2005) o problema não é apenas a comunicação mas sim a necessidade que os indivíduos sentem de ser informados ou consultados sobre assuntos que os afetam pessoalmente.

Ricardo, 2006 afirma uma boa comunicação organizacional necessita seguir os cinco princípios fundamentais:

- Identificar as partes interessadas;
- Planear as formas de comunicação;
- Distribuir a informação;
- Gerir as expectativas das partes interessadas;
- Reportar o desempenho dos intervenientes.

A Comunicação pode assim, traduzir-se pelo ato de emitir, transmitir e receber mensagens através de métodos convencionados, ou pode ainda ser a transmissão de uma mensagem entre uma fonte e um destinatário, distintos no tempo e/ou espaço, utilizando um código comum (Johnston, 2007).

A comunicação dentro das organizações ganha cada vez mais relevo. Só uma boa comunicação pode coordenar, sincronizar e controlar os funcionários de modo a que cumpram com os propósitos organizacionais. Através da comunicação ocorrem trocas de ideias, opiniões e emoções, servindo como ponte para a criação de compreensão mútua e de confiança (Marchiori, 2010).

Se não houver comunicação, não pode haver organização, gestão, cooperação ou motivação (Cunha, et. al., 2007).

Myers e Myres (1982, cit. in Filipe, 2007) considera três funções primárias da comunicação:

- **Coordenar e regular as atividades de produção** – assumindo assim, um papel de organização e controlo da organização;

- **Socializar** – ou seja, estabelecer relações humanas na organização e na forma como se encontram estruturadas quer emocional quer racionalmente. É a comunicação que influencia o clima social e a cultura organizacional;
- **Inovar** - como meio de promover a mudança nas organizações, assim como o seu controlo e a coordenação.

Presentemente, a comunicação é considerada como uma ferramenta estratégica dentro de qualquer organização por ser uma atividade organizada de carácter estratégico, relacionando os mais altos escalões da organização. O seu objetivo é criar, manter ou mudar para favorável a imagem da organização junto do público.

A comunicação, assume assim, um indispensável instrumento de gestão ao nível interno, uma vez que, coopera na gestão através da troca de informações, na determinação da estratégia e na tomada de decisão. Já a nível externo, a comunicação pode melhorar a imagem da empresa em duas perspetivas:

- 1 - Valorização da imagem dos colaboradores que se sentirão motivados e com orgulho de pertencer à organização;
- 2 - Contribuir para aumentar a transparência da mesma.

No entanto, Kunsch (1997, cit. in Tavares, 2005) indica quatro interferências que podem existir na comunicação:

- 1- **Pessoas** – estas podem facilitar ou dificultar a comunicação dentro das organizações, dependendo sempre de fatores como a personalidade, o estado de espírito, as emoções, os valores e a forma como cada indivíduo se comporta perante diferentes contextos.
- 2- **Administrativas** - resultam da forma como as organizações atuam e processam as informações, neste campo podem surgir dificuldades com as relações de poder, autoridade de *status* e posse de informações.
- 3 - **Excesso de informação** - é uma das barreiras mais frequentes nas organizações pela falta de seleção de informação, o que leva à sobrecarga das pessoas com excesso de informação, resultando muitas vezes em reuniões desnecessárias e num número crescente de novos meios impressos.
- 4 - **As comunicações incompletas e/ou parciais** – este tipo de informação chega às pessoas distorcida, sem um entendimento claro, originando dúvidas nos recetores.

Uma comunicação precisa e eficiente entre os departamentos facilita a confiança dentro da organização. Quando diferentes departamentos confiam uns nos outros para fornecer informações precisas, isso elimina a etapa de verificação do fator extra que pode diminuir

a produtividade. Os serviços devem garantir que a informação que está a ser dada aos outros departamentos da organização é de confiança para ajudar a melhorar a eficiência operacional.

No entanto, as empresas continuam a deparar-se com dificuldades de coordenação e comunicação interdepartamental, Cunha *et al.*, (2007) afirma que esta situação resulta de cinco características dos departamentos:

- Por norma, desempenham funções distintas;
- Encontram-se fisicamente separados;
- Departamentos como os de contabilidade e faturação estão também separados;
- Os colaboradores de diferentes departamentos normalmente estão separados pela estrutura de autoridade;
- O objetivos de um determinado departamento, por vezes é condicionado e adulterado, tendo em conta os objetivos organizacionais.

As falhas de comunicação interdepartamental podem levar a consequências desastrosas, tais como:

- Diferentes departamentos podem transmitir informações divergentes para o exterior;
- Podem surgir conflitos devido a sobreposições de responsabilidades ou nenhum dos departamentos assumir a responsabilidade.

Estes problemas na comunicação poderão ser agravados pelas seguintes situações:

- Cada departamento possui uma linguagem própria;
- Distâncias físicas diminuem a eficácia da comunicação;
- Cada departamento tem as suas prioridades próprias;
- Normas de controlo podem dificultar a comunicação entre os departamentos, nomeadamente a informal;

Para além do referido anteriormente, uma boa comunicação implica uma interiorização dos valores e da cultura da organização.

2.3.4 Interiorização de Valores e Cultura da Empresa

A cultura⁷ organizacional, em todos os níveis, é um sistema de valores e comportamentos partilhados por todos os membros, é o que a diferencia de qualquer outra organização, sendo estas características utilizadas para atingir os seus objetivos (Cunha, 2007).

⁷ Em antropologia, cultura significa que todo o homem produz ao construir a sua existência, as práticas, as teorias, as instituições, os valores materiais e espirituais. A cultura é um conjunto de símbolos elaborados por um povo em determinado tempo e lugar.

Segundo o mesmo autor, dentro da cultura organizacional podemos destacar as seguintes características básicas:

Inovação e previsão de riscos: os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos.

Atenção aos detalhes: espera-se que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

Orientação para os resultados: os gestores focam-se mais nos resultados do que nas técnicas e nos processos empregados para seu alcance.

Orientação para as pessoas: as decisões dos gestores levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.

Orientação para as equipas: as atividades de trabalho são organizadas em termos de equipas e não a nível individual.

Agressividade: as pessoas são competitivas e agressivas.

Estabilidade: as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status* que contrastam com o crescimento.

A cultura organizacional remete para as características únicas de uma empresa, sendo os comportamentos implícitos que contribuem para a produção de um sentido; contribui ainda para a construção de uma identidade, podendo ou não coincidir com uma imagem positiva. Neste último caso, eleva a organização ao prestígio e ao reconhecimento.

2.3.5 Projetos de Responsabilidade Social da Empresa

O conceito de Responsabilidade Social nas Organizações (RSO) tem estado na ordem do dia, vários tem sido os estudos sobre a sua influência, potenciais benefícios e medidas adotar no dia-a-dia, de gestão de práticas sustentáveis⁸ e socialmente responsáveis.

Segundo Kopperi (2006) e numa perspetiva ética as organizações devem essencialmente respeitar princípios sociais e ambientais que vão para além de uma perspetiva meramente económica e mercantilista; por outro lado, Aristóteles defendia, o cumprimento do espírito da lei por forma a respeitar os direitos individuais das pessoas e manter a paz e harmonia social. Assim, pode-se assumir que o código de ética numa organização tem essencialmente um potencial estratégico, o que implica que a organização faça o que diga e diga o que faz, designadamente em relação aos seus *stakeholders*.

Jones & George (2003) afirmam que o conceito de RSO resultante do conceito de ética organizacional pode ser encarado segundo três perspetivas essenciais: obrigação social,

⁸ Por exemplo, a organização colaborar em projetos como por exemplo carbono zero, contribuição financeira junto de instituições como o Ninho (lar de apoio a criança e mães solteiras), IPO, entre muitas outras.

reação social e sensibilidade social, que por sua vez se traduzem por uma atitude imobilizada pelo cumprimento legal, por uma atitude reativa perante problemas que põem em causa a qualidade de vida na sociedade em que insere e por uma atitude de compromisso com questões importantes para a melhoria da qualidade de vida nas organizações e na sociedade em que estão envolvidas.

2.3.6 Criatividade e Capacidade de Resolução de Problemas

Segundo Silva *et. al.* (2011), as organizações devem habilitar as pessoas para a resolução de problemas complexos, assim como, detetar oportunidades de modo a incrementar a criatividade, desenvolver novos produtos, serviços e /ou processos.

A criatividade, enquanto atividade de gestão de pessoas, pode ser desenvolvida, por treinos, orientação, estímulo à participação e acompanhamento dos colaboradores, com o objetivo da criação de processos mentais básicos de perceção e sensibilidade, que podem vir a ser uma mais-valia na resolução de problemas de grande complexidade.

Caetano (2010), aponta que as seguintes características para a criatividade: flexibilidade, elaboração, originalidade, persistência, concentração, conhecimentos e memória criativa e a capacidade de análise e síntese.

Uma boa capacidade de decisão requer uma mistura de competências que vai desde o desenvolvimento criativo e identificação de opções, clareza de julgamento, a segurança de decisão e implementação efetiva da decisão.

2.3.7 Métodos de treino

O *training* em contexto *outdoor* tem como principal objetivo desenvolver um núcleo de aprendizagem que favoreça a participação de todos os elementos da organização, na construção de conhecimentos e na prática de atitudes e comportamentos.

A estrutura do programa de *training* numa organização é desenvolvida e pensada segundo um conjunto de etapas entre o gestor e consultor, podendo ou não também participar outros elementos convidados por algum dos elementos mencionados anteriormente e, descritas seguidamente:

Diagnóstico: reunião de *briefing* com gestor ou com o responsável para adequação do conteúdo programático, definições das atividades/dinâmicas, que serão alinhadas com as necessidades da empresa e com os resultados esperados.

Conteúdo de abertura: o programa é conduzido pelo consultor responsável pela apresentação do mesmo pela exposição dos objetivos.

Utilização das Dinâmicas e/ou atividades ao Ar Livre: o consultor e/ou facilitador especializado na metodologia experiencial e organizacional fica responsável por uma equipa, conduzindo cada grupo com aproximadamente 20/25 pessoas. Este serviço poderá ser subcontratado a outra empresa, nomeadamente de desporto ou de animação turística.

Debriefing: Após cada vivência há reflexões, analogias e discussão de resultados. É o momento da consolidação dos conhecimentos alcançados com os objetivos almejados, que são fundamentais na aplicação da metodologia experiencial.

Sessão de encerramento: realizada pelo consultor junto à equipa para as conclusões gerais e aplicações do treino, a partir das competências e resultados esperados.

Pós-training: apreciação da execução entre o gestor responsável e área contratante (consultor).

Relatório dissertativo (opcional): Realizado pelo consultor com base nos resultados da participação da equipa, nas avaliações comportamentais dos participantes, entre outros fatores que são minuciosamente acordados na customização do que deverá ser observado. Este relatório é ideal para processo de seleção de *training*, para avaliação de performance para futuras promoções ou outras de interesse para a organização.

2.4 LIDERANÇA E GESTÃO

A liderança pode ser definida como um processo de gestão, em que, para atingir os objetivos pretendidos o gestor tem de controlar, motivar, liderar, planejar e organizar. Assim, pode-se definir liderança como sendo o processo de influência através do qual o líder consegue gerar alterações nas atitudes dos seus colaboradores, levando-os a adotar comportamentos com vista a atingir os objetivos da organização.

Por outro lado, a gestão de equipas requer a capacidade para lidar com diferentes tipos de personalidades e desafios. Neste tipo de estrutura, a liderança requer uma capacidade forte de transmissão de ideias mas também de aceitação de opiniões diferentes do líder formal da equipa. Segundo Bateman e Snell (2007), com uma liderança participativa, as empresas podem contar com uma verdadeira equipa, onde os membros se complementam entre si, estando comprometidos com um propósito, metas de desempenho e abordagens em comum, responsabilizando-se uns pelos outros. Na

mesma linha de pensamento, temos Katzenbach e Smith (1993), citado por Kinicki e Kreitner (2003), que referem que “a essência de uma equipa é o compromisso comum, sem ele, os grupos desempenham-se como indivíduos; com ele tornam-se uma unidade poderosa de desempenho coletivo”.

Por outro lado, a gestão debruça-se sobre o planeamento, a organização e o controlo, o que implica lidar com recursos financeiros e materiais, assim como com pessoas. Já a liderança prende-se com estabelecer direções, alinhar pessoas - motivá-las e inspira-las. É totalmente relacionada com pessoas (Hooper & Potter, 2005).

Assim, tendo em conta o referido anteriormente, na **tabela 2** é apresentada uma breve apresentação do que representam um gestor e um líder numa equipa, numa empresa e na sua cultura.

Tabela 2 - Diferenças entre o Gestor e o Líder

GESTOR	LÍDER
Administra os recursos	Inova
Mantém	É original
Centra-se nos sistemas	Desenvolve
Visão de curto alcance	Centra-se nas pessoas
Desperto para a base	Inspira confiança
Imita	Visão de longo alcance
Aceita o <i>status quo</i>	Desafia o <i>status quo</i>
Recebe formação	Aprende
Planeia Processos	Autocontrolo
Faz a gestão financeira	Empatia
Foca-se em questões técnicas	Comunica interna e externamente
Os gestores operam dentro da cultura	Os líderes criam a cultura

Baseado no livro *On Becoming a Leader* (BENNIS, Warren)

2.4.1 Comportamentos de uma Liderança Eficaz

O líder que consegue influenciar os outros a atingir metas, tem que ter visão, uma vez que, cabe-lhe a ele conduzir as pessoas e as organizações. Uma liderança eficaz e eficiente consegue o comprometimento espontâneo dos liderados e com esse sucesso a meta que se pretende atingir.

Nas organizações o poder decorre na maioria das vezes dos cargos ocupados, o que significa “poder de posição”, pode também ser oriundo da característica pessoal que determinada pessoa possui, característica essa que desperta o respeito e a admiração de outras pessoas: o seu “poder pessoal”. O gestor que possui o “poder de posição” e o “poder pessoal” é o líder ideal para o sucesso de uma organização (Bateman, 2007).

Um fator importantíssimo para a eficácia da liderança, é a delegação do poder do líder aos seus subordinados, pois não se pode e não se deve centralizar o poder e querer acompanhar passo a passo as tarefas dos demais (Kinicky, 2003).

Para que a liderança possa ser considerada eficaz deve seguir um conjunto de princípios, tais como, i) tomar decisões que sejam específicas para os colaboradores; ii) construir relações de modo apoiar; iii) desenvolver e gerir; iv) obter e disseminar informações que vai desde informar com clareza e monitorizar e v) influenciar as pessoas que pode ser motivar, inspirar, assim como reconhecer o seu desempenho e recompensar. Na **tabela 3** são apresentados resumidamente todos esses tópicos de comportamento e apoio, ou seja, os princípios facilitadores de uma boa gestão.

Tabela 3 - Princípios facilitadores de uma boa gestão

TOMAR DECISÕES	CONSTRUIR RELAÇÕES
Planear e organizar Resolver problemas Consultar as pessoas e convidá-las a participar nas decisões Delegar responsabilidades	Apoiar (ajudar, ouvir) Desenvolver as capacidades e carreira dos colaboradores Gerir conflitos e construir espírito de equipa Desenvolver rede de contactos, visando obter informações e apoio
OBTER E DISSEMINAR INFORMAÇÕES	INFLUENCIAR AS PESSOAS
Informar Clarificar (comunicar com clareza as responsabilidades, objetivos, prazos, desempenho esperado) Monitorizar (reunir informações, avaliar desempenhos, analisar tendências)	Motivar, inspirar, apoiar Reconhecer (elogiar, apreciar esforços) Recompensar

Adaptado de Dirigir, 2012

2.4.2 Contributo das Atividades *Outdoor* na Gestão e Liderança de Equipas

Sendo as atividades apresentadas neste documento todas de equipa e realizadas em contexto de *teambuilding* e em *outdoor*, estas contribuem essencialmente para desenvolver determinados comportamentos, motivações e desencadeiam um conjunto de atitudes, nomeadamente de liderança.

Assim, atividades de animação turística são um mecanismo facilitador do conhecimento entre os membros de equipa, assim como de interação entre os vários membros. Neste tipo de atividades cada indivíduo doa uma parte da sua personalidade, do seu conhecimento, partilhando e interagido com cada elemento do grupo de atividades.

Este tipo de dinâmicas pode ser primeiro que tudo motivacional e um apoio à motivação e avaliação de desempenho dentro de uma organização, ou como um facilitador numa

empresa consultora, intermediária no processo entre organização e empresa de animação turística.

Apesar dos indivíduos de uma dada organização se conhecerem, não quer dizer que se conheçam o suficiente para desenvolverem atividades que apelem à cooperação e interação mútua. As atividades de *teambuilding* aparecem como ferramenta capaz de melhorar os relacionamentos entre os membros para consolidar e alargar conhecimento entre os membros de uma organização.

2.4.3 O Papel do Líder na Gestão de Equipas

O papel do líder na gestão de equipas e dos seus colaboradores é comunicar o valor potencial das pessoas, com clareza para que elas possam observar o melhor de si.

Um bom líder deverá ter um conjunto de critérios de “avaliação” relativa aos seus colaboradores, tais como:

- Promover o reconhecimento;
- Fornecer um *feedback* justo durante avaliação de desempenho;
- Potencializar o trabalho em rede.

Pode-se então afirmar que um bom líder é aquele que consegue obter bons resultados, através do desempenho da sua equipe, incentivando o crescimento e preservando, no entanto, o bem-estar do grupo.

Um líder deverá ter a capacidade de ver cada um dos colaboradores como uma pessoa “única”, com características, expectativas, ambições, desejos e necessidades; Para cada colaborador é necessário que se aplique um estilo de liderança adequado.

Assim, segundo HERRERA (2008), a liderança enquanto processo deve servir como fonte de inspiração e motivação, valorizando as diferenças individuais motivando outros, se se comunicar eficazmente, explicando os objetivos da gestão do conhecimento e os caminhos a serem seguidos, atuando como um agente de mudança e transformação corporativa (Debowski, 2006 citando Sing, 2008).

3 PROJETO

3.1 POLÍTICA DE *TRAINING*

A formação nas empresas direciona-se cada vez mais para uma aprendizagem prática (*by the skin*) do que apenas a aquisições teóricas (*by the book*). A formação em contexto *outdoor* surge no mundo empresarial como uma oportunidade de as empresas motivarem e formarem os seus quadros num ambiente mais atrativo do que a tradicional formação em sala. Esta metodologia do *training*, aprender fazendo, em formato *teambuilding*

permite obter bons resultados no desempenho e *performance* do RH da empresa (Williams, et. al., 2002).

3.1.1 O treino e os objetivos da empresa

O *training* é implementado desde as primeiras fábricas e mesmo indústrias no mundo corporativo, a política de *training* era utilizado como ferramenta de organização e qualificação do trabalho. Com a evolução do mundo empresarial, este processo ganhou mais força e tornou-se essencial nas empresas que se pretendem destacar e que apostam em bons profissionais para oferecer serviços de qualidade.

As atividades em contexto *outdoor* e de *teambuilding* desenvolvem-se segundo várias etapas apresentadas seguidamente, combinadas entre a empresa organizacional, a empresa de formação (por norma intermediária neste processo) segundo objetivos definidos previamente e comunicados à empresa de animação turística, de modo a ir de encontro ao tipo de objetivo definido, quer seja de comunicação, motivação, interação ou outro.

Cada ação de formação de *teambuilding* em contexto *outdoor* obedece a uma metodologia própria e encontra-se descrita seguidamente:

- 1- Organizadas segundo o objetivo de cada cliente;
- 2- Desenvolvidas à medida de cada cliente
- 3- Os exercícios são desenhados a partir de exercícios já existentes, tendo em conta os objetivos definidos anteriormente;
- 4- O atendimento ao cliente é feito de modo a fornecer toda a informação necessária;
- 5- A proposta de serviço apresentada ao cliente é detalhada de modo a conter a definição dos objetivos da ação e o tipo de atividade a realizar para atingir os mesmos;
- 6- Todos os exercícios realizados em contexto de formação, terminam com ações de reflexão em grupo, conduzidas por um consultor/formador (*debriefing*);
- 7- A metodologia permite abordar um leque diversificado de necessidades formativas;
- 8- As ações são avaliadas para a satisfação do cliente e dos participantes.

As atividades pretendem desenvolver o trabalho de equipa, no entanto, também pode inserir algum trabalho individual necessário para a execução da atividade.

Este tipo de eventos dividem-se em várias etapas que são apresentadas abaixo. Antes de iniciar a execução do mesmo, deverá ser apresentada a equipa acompanhar a parte técnica, assim como é exposto o plano de atividades do dia, como serão divididas as equipas, estas não devem ter mais de 25 elementos sendo o número ideal de 20 (este tópico pode ser controlado pela organização e as equipas estarem previamente agrupadas), como este plano orientará o grupo, e assim permite um momento de “quebra-gelo” uma melhor adaptação ao espaço e ao contexto de atividades.

Um evento empresarial de formação em contexto *outdoor* divide-se nas seguintes etapas:

Primeira etapa - O Briefing tem como efeito, apresentação da equipa de monitores que vão acompanhar o grupo e apresentação do material técnico necessário à realização da atividade, assim como, do seu funcionamento. São apresentadas as dinâmicas ou os pressupostos a serem cumpridos, necessários à segurança da atividade e à execução da mesma. Este processo repete-se em cada uma das atividades a serem executadas.

Posteriormente, é dada à equipa um tempo de planeamento da atividade (de 5 a 10 minutos), para seguidamente se dar o início da mesma, estas por norma também tem um tempo de execução, passado este tempo, o objetivo é não cumprido ou será descontado, por exemplo, pontuação à equipa, ou serão penalizados segundo os critérios estipulados logo de início.

Dependendo do número de pessoas do evento, pode ser feito um sistema de rotação em que há várias equipas e cada uma delas está numa atividade diferente. Passado um determinado período de tempo mudam de atividade.

Execução da atividade propriamente dita, a equipa executa atividade segundo as regras e os pressupostos, dados anteriormente, por norma são avaliados pelo tempo de execução da atividade, poderão ainda ser acrescentados outros critérios: colaboração entre membros da equipa, motivação, comunicação, capacidade de execução da mesma, outros acordados entre entidades (organização, formadora e empresa de animação turística).

A última etapa - O De-briefing realizado sempre após a execução da atividade, tem como finalidade refletir sobre a execução da atividade, ou seja, como correu o desenrolar da mesma, o que poderia ser melhorado, se a comunicação foi eficaz, se houve a

presença de um líder, e como as atividades propostas podem contribuir no dia-a-dia de uma organização. O que faltou em termos de equipa, como poderão melhorar o comportamento da mesma. Numa nova intervenção o que poderia melhorar o trabalho de equipa, como deveria funcionar.

Depois de alguns anos de estudos e milhares de pessoas analisadas, pesquisadores chegaram à conclusão que o mais importante dentro de um grupo de trabalho era o sentimento de pertença ao grupo, um sentimento de apoio social e de coesão entre todos, resultando no aumento de produtividade entre os trabalhadores (Carron, 1995).

3.2 O *TEAMBUILDING*

Vivemos numa época de constante mudança, em que a "turbulência" é incontornável, em que a informação navega sem limites e o que hoje tomamos como certo, amanhã poderá não o ser. A necessidade de conhecimento e competências obriga a uma aposta permanente na qualificação das pessoas e no permanente repensar das organizações. Os únicos fatores de vantagem competitiva sustentável que ainda perduram são a capacidade de inovação permanente⁹ e a capacidade de as organizações e os *stakeholders* estabelecerem relações de confiança e cumplicidade (Costa).

Segundo alguns autores, um dos instrumentos recentemente utilizados pelas empresas para proporcionar aos funcionários um maior sentimento de pertença em relação à equipa e/ou departamento onde estão inseridos e aos valores e objetivos da empresa, é o *teambuilding*.

As atividades de *teambuilding* estão a tomar cada vez mais importância no seio das organizações, por alegadamente, assegurarem a melhoria do ambiente de trabalho e conduzirem a uma maior produtividade por parte dos seus colaboradores. Estas, têm por objetivo melhorar a eficácia dos grupos de trabalho, fortalecendo a coesão e o conhecimento entre os seus membros. Sem as restrições de um ambiente de trabalho, é possível desenvolver o nível de motivação e resolver diversos problemas, como a falta de produtividade, de iniciativa, de espírito inovador e até mesmo a existência de conflitos. As atividades de *teambuilding* são utilizadas por diversas empresas, para fomentar o espírito de equipa e promover a integração dos diferentes membros num só grupo. A construção de um processo articulado e de processos de trabalho integrados passa pelo aprofundamento dos elos sociais. O objetivo concretiza-se de forma mais rápida e eficaz

⁹ Seja em produtos vendidos, ou em serviços que fornecem, nos processos que desenvolvem ou na abordagem comercial.

através da realização de atividades lúdicas, fora do espaço empresa, num local onde o ambiente informal predomine. Segundo alguns autores, as atividades de *teambuilding* têm efeitos positivos na união de uma equipa (Carron, Spink, 1995) e intensificam o sentimento que os elementos nutrem pela sua equipa (Johnston, 2007).

Assim, pode-se definir o *teambuilding* como um conjunto de atividades que podem ser utilizadas para alcançar diversos objetivos, quer sejam motivacionais, de integração, de assimilação de informações específicas sobre determinadas tarefas da empresa (Moraes, 2008). Pode-se afirmar que este é visto como uma metodologia que alinha as competências e a diversidade do grupo aos objetivos da empresa. Energiza e fortalece o grupo, e incentiva-o a procurar soluções diferentes para problemas do dia-a-dia, de forma participativa. Trata-se de um processo baseado na recolha de informações que procuram ajudar a trabalhar questões relativas à satisfação e ao desempenho dos colaboradores. Nesse sentido, os maiores benefícios, consistem no esclarecimento dos valores principais e dos objetivos da equipa e no desenvolvimento de competências individuais importantes para uma boa interação da equipa (Stevens e Campion, 1994).

O *teambuilding* tem como principal objetivo melhorar os níveis de motivação individual, de modo a atingir, consequentemente, resultados positivos a nível coletivo. "Levar os colaboradores de uma empresa para fora das suas instalações, ajuda os membros do grupo a quebrar algumas barreiras pessoais e organizacionais" (Cunha, 2007).

Pode ser apresentado na realização de atividades, que podem ir desde simples exercícios até simulações mais complexas, nos quais são realizadas dinâmicas de grupo. Os programas têm como principal objetivo proporcionar momentos lúdicos, que contribuem para "quebrar" a rotina do dia-a-dia do ambiente profissional, e desse modo, entusiasmar e motivar os colaboradores, proporcionando uma nova energia, que posteriormente se irá refletir na sua produtividade e atitude positiva no trabalho.

Estas atividades são projetadas como meio para motivar os participantes a revelar os seus talentos e a descobrir o seu potencial, criando as condições necessárias, para que possam desempenhar as suas atividades da melhor forma possível.

Mayo (1993) mencionou que para o surgimento do espírito de equipa entre os colaboradores, deverão aparecer determinadas condições:

- Interesse pessoal por cada pessoa dentro do grupo;
- Orgulho na produtividade do grupo;
- Ajudar o grupo a definir as suas próprias condições de trabalho;
- Apresentação de *feedback*, após a realização de cada atividade e procura de novos meios de melhorar o desempenho dos funcionários;

A dinâmica de grupo está ligada com a natureza interna dos grupos, isto é, como se formam, como se estruturam e processam, assim como trabalham e atingem cada um dos elementos, os grupos ou mesmo a organização. A eficácia do grupo, primeiramente remete para a produtividade, mas também para a satisfação dos elementos, o que é muito importante visto ser um suporte estável para a organização. As organizações devem equilibrar estas duas componentes, se só se verificar a produtividade isso levará a um ambiente demasiado competitivo entre os membros provocando o abandono de alguns devido à pressão dessa competitividade.

Normalmente, após a realização das atividades de *teambuilding*, é realizada uma análise detalhada da situação atual, a visão de futuro e os resultados a alcançar, assim como a execução de um plano de ações, com datas, prazos e responsáveis. O principal objetivo destas atividades é o desenvolvimento de habilidades de trabalhar em equipa e a melhoria dos relacionamentos interpessoais.

Este tipo de atividades deve ser encarado como um processo de evolução e não apenas como um ato isolado e pressupõe a seguinte sequência:

- Perceção de um problema ou da eminência de um, dentro ou fora do grupo;
- Análise da informação e busca de alternativas de correção pelos membros do grupo;
- Implementação de ações corretivas;
- Monitorização e avaliação dos progressos;
- Repetição do processo em caso de necessidade.

Lider e Ledlow (1999) declara que nas atividades de *teambuilding* exploraram-se os seguintes cinco pontos críticos que ao convergirem tornam equipas eficazes

- 1 – Haver uma boa coesão grupal, quanto melhor esta relação melhor o desempenho;
- 2 – Definição explícita das funções, normas e papéis, consequentemente, o grupo lida melhor com a exigência das funções a despenhar;
- 3 - Eficaz comunicação interpessoal, o que permite um bom funcionamento do grupo de trabalho;
- 4 - Definição clara dos objetivos comuns, assim como dos individuais;
- 5 - Interdependência pelo trabalho de equipa, interligando os vários membros.

Das várias abordagens que existem ao *teambuilding* as mais comuns dizem respeito à formação *outdoor*¹⁰.

Esta, caracteriza-se por situações, nas quais os elementos da equipa tem de trabalhar em conjunto para resolver dificuldades que individualmente não seriam capaz de resolver, desenvolvendo características como confiança e espírito de equipa.

Este tipo de formação é realizada em espaço aberto. Os participantes são colocados na prática de atividades desafiantes, por vezes em estado de tensão, sendo a meta derrubar “barreiras”, assim como colaborar para obter resultados.

As atividades de *teambuilding*, enquanto parte integrante da gestão oferece um contexto apropriado no qual se podem discutir procedimentos, processos e comportamentos individuais. Ao se adotar uma abordagem estruturada e não se iniciar uma abordagem de foro pessoal, poderá conduzir a empresa aos resultados ambicionados sendo a relutância dos colaboradores menor.

Em suma, as atividades de *teambuilding*, visam melhorar a performance e os resultados dos colaboradores e consequentemente da organização, permitem fazer um melhor uso das forças individuais e coletivas e resolve problemas que são competência da equipe envolvida. O objetivo primordial é melhorar a *performace* e os resultados.

3.2.1 Porquê trabalhar em equipa?

A denominação trabalho em equipa surgiu após a Primeira Guerra Mundial, sendo este método muitas vezes usado no âmbito político e económico como um sistema para resolver problemas.

A forte turbulência social e económica colocam as empresas constantemente em desafios exigindo um flexibilidade organizacional constante, e por sua vez a estruturarem equipas de trabalho.

O trabalho em equipa bem estruturado e com objetivos bem definidos e claros pode ser um fator decisivo e fundamental, sendo uma ferramenta de gestão altamente eficaz para o alcance de estados de motivação, criatividade, melhoria continua e rapidez na resposta¹¹ (Costa).

Pode-se, assim afirmar, que o trabalho em equipa é essencial no contexto empresarial, e que os projetos podem apresentar melhores resultados quando são desenvolvidos por uma equipa e não apenas por um indivíduo.

¹⁰ Formações *outdoor* são levadas a cabo por formadores ou consultores (interno ou externo), o principal objetivo é conduzir a equipa a descortinar informação, assim como analisar o leque de possibilidades de solução de problemas identificados (cunha, et. Al. 2007).

¹¹ Exemplos de empresas - rank Xerox, Ford, General electric, Apple, entre outras.

Uma equipa multidisciplinar que permite uma abordagem multifacetada e assim é possível conseguir a solução mais assertiva. Algumas técnicas como o *brainstorming* são muito usuais no âmbito do trabalho em equipa. Além disso, as empresas podem aplicar diferentes dinâmicas de grupo para potenciar o trabalho em equipa de modo a maximizar o aproveitamento de talentos de cada membro, aumentar a motivação e as metas atingir, assim como facilitar trocas enriquecedoras, aumentar a rapidez de concretização e consequentemente o aumento de produtividade.

Pode-se definir uma equipa como um conjunto de pessoas dispostas a trabalhar juntas por um objetivo comum, cientes da responsabilidade de cada um para a execução das tarefas. Os objetivos alcançados pela equipa são responsabilidade de todos os elementos e tem como meta o crescimento e o sucesso da mesma.

3.2.2 As Equipas de Trabalho Desenvolvem-se

Segundo, Cohen & Bailey (1997), na década de 90, a utilização das equipas de trabalho, tornou-se de tal modo comum, que os gestores passaram a distinguir os diversos tipos existentes, cada uma delas diferenciada pelos métodos e objetivos e ainda atuais presentemente: Equipas de Ação e Desenvolvimento; e Equipas Consultoras; Equipas de Produção; Equipas de Serviços; Equipas de Gestão; Equipas de Projeto; (Cohen & Bailey, 1997, Sundstrom & Associates, 1999).

É frequente em contexto de trabalho requer-se dos trabalhadores interação mútua. A coesão do grupo reflete-se pela participação ativa de cada um dos elementos dentro do grupo e da relação criada entre os elementos dentro do mesmo grupo. Segundo Jardim (2003) podem ser indicados dois fatores essenciais que estão na origem da coesão de um grupo:

Personalidade dos grupos – a coesão entre os vários indivíduos é tanto mais real quanto mais definida estiver a personalidade do grupo.

Necessidades individuais – quanto mais o grupo conseguir satisfazer as necessidades individuais de cada elemento, mais completa será a interação das pessoas no grupo.

Para que a formação da equipa para além da relação e dos laços criados, é necessário haver uma comunicação dentro da equipa para haja uma boa compreensão do contexto e do trabalho a executar dentro da organização.

3.2.3 A Comunicação em Ambiente de Equipa

Comunicar significa transmitir informação e evocar compreensão, como meio a estimular sentimentos, energias e acima de tudo, respostas de outros. Todas estas qualidades são expressas por meio da linguagem corporal e do tom de voz.

Pode se definir comunicação como o mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas (Cooley, 1909). Segundo um dos pioneiros do estudo desta área, comunicar é uma das formas fundamentais da existência humana (Cooley, 1909).

A Comunicação indica-nos compartilhar informação, levando em linha de conta um conjunto de regras (Cooley, 1909). O processo caracteriza-se por um indivíduo suscitar uma resposta num outro indivíduo, ou seja, desencadeia um estímulo que aponta favorecer uma alteração no recetor de forma a suscitar uma resposta (Berlo, 1999).

Resumidamente, a comunicação é entendida como um processo gerador de determinado comportamento organizacional e o resultado da interação simbólica entre os membros da organização, o que implica que uma das suas competências seja promover e gerir a criação de significados simbólicos nas organizações (Ricardo, 2006).

Diariamente, nas organizações é necessário lidar com situações de interação social, que envolve vários indivíduos, nomeadamente colegas, clientes, entre muitos outros.

Segundo Neves *et. al.*, (2009), a comunicação pode ser vista enquanto conjunto de competências sociais eficaz na concretização dos propósitos envolventes de interação. Stevens e Campion (1994) considera que a comunicação influencia o trabalho e os resultados da equipa.

Como reforço à comunicação e como impulsionador de motivação podem ser realizados eventos que promovam uma maior interação entre os membros de uma organização, nomeadamente atividades de *teambuilding* em contexto *outdoor*.

3.2.4 Atividades Promotoras de *Teambuilding* em Contexto *Outdoor*

O *teambuilding* utilizado em ações corporativas, é caracterizado por um processo de motivação. O objetivo é criar num grupo de pessoas o “espírito de equipa” originando um melhor entendimento entre as pessoas do grupo, assim como a melhoria da forma como as pessoas interagem e trabalham em conjunto Alexandre e Penetra (2008).

Criar um ambiente propício a estas práticas, é uma tarefa fundamental e a ser seguida continuamente.

Antecipadamente a organização já decidiu o tipo de evento que pretende e que seja do fórum desportivo, sejam jogos por objetivos, de estratégia ou outros, assim como definiu quais são as áreas em que pretende atuar.

A seleção das atividades é feita segundo dois fatores: dimensão da equipa e a fase de desenvolvimento da mesma. Cada fase de desenvolvimento na equipa, que pelas características das atividades podem conduzir a melhores resultados, isto depende se a

equipa se encontra numa fase embrionária, se está atravessar um mau momento ou se já se encontra numa fase de grande maturidade.

Uma fator importante a ter em consideração é que na escolha das atividades, nunca existem duas equipas iguais. A comunicação, a energia as direções variam em cada grupo, são muito importantes e afetam qualquer atividade, cada um pode tomar opções diferentes e no entanto ter o mesmo nível de desempenho.

As atividades abordadas e a serem apresentadas neste capítulo são todas de âmbito desportivo, e em contexto *outdoor*. Atividades estas que se diferenciam por não serem possíveis em todos os contextos e por permitirem simultaneamente o trabalho em equipa e em *outdoor*, assim como, para a realização das mesmas é necessário um intenso trabalho de equipa, em que todos participem na sua execução para que sejam bem-sucedidos na sua execução de modo adquirir conhecimento, rigor e satisfação no trabalho.

Diversas são as atividades que podem ser levadas a cabo em eventos de *teambuilding*. Pretende-se essencialmente que sejam fora do contexto normal de trabalho – ou seja em, *Outdoor* – desenvolvidas ao ar livre e que garantam aos participantes uma dose de desafio e outra de divertimento, podendo ser ajustadas com mais adrenalina ou mais estratégia, tudo depende das características da população-alvo e das competências a desenvolver: slide, rapel, escalada, arborismo ou *high ropes* e *low ropes*, jogos de estratégia - *paintball*, orientação, tiro com arco, entre muitas outras, que podem ser combinadas e criar o que se chama de multiactividades ou *challenger*¹².

A partir de objetivos previamente definidos entre empresa de animação turística e a empresa contratante, são desenhados programas que apelam a uma vivência emocional intensa garantindo níveis de envolvimento, participação e motivação francamente elevados. A dose de ação e de aprendizagem é desenvolvida de acordo com a equipa e as suas necessidades, com pacotes concebidos para agradar a todos os níveis de gestão. Os exercícios são definidos com o objetivo de serem acessíveis às capacidades físicas do público-alvo e adequados a uma ampla variedade de equipas, e ainda ao que a organização pretende alcançar.

Exemplo disso, são os “*Low Ropes Course*”- estes são atividades de exterior (por norma com grau de dificuldade de baixa Intensidade), que incitam os participantes a focarem-se

¹² Definição de *challenger* – conjunto de atividades que permitem que o participante colabore, interaja e se sinta na necessidade de entreajudar a equipa, num conjunto de atividades propostas, estas por norma estão sujeitas a pontuações e cronometradas.

em tarefas e desafios. A função-chave de qualquer “*Ropes Course*” (cursos de cordas de alta ou baixa intensidade), é de proporcionar a compreensão do ser como um mecanismo para criar ou operar uma equipa eficiente. O “*Ropes Course*” é uma fonte de aprendizagem que dá a oportunidade aos participantes de trabalharem através de iniciativas e desconstruir todos os aspetos inerentes – uma das metas é aumentar a consciência acerca de como os participantes resolvem os problemas, comunicam e lideram. Estes cursos são uma componente comum em iniciativas de Desenvolvimento da Liderança e são usados, com frequência, na fase de consolidação das equipas (Allen & Hartman, 2008).

As atividades de *teambuilding* despertam nos membros de um grupo a cooperação e o espírito de equipa, estes por sua vez, tem como meta: definir as metas da equipe e as suas prioridades, assim como análise do trabalho a realizar e de como o grupo trabalha, e como as pessoas se relacionam entre si. Pode-se considerar que o *teambuilding* é fácil de implementar e por norma será rentável, no entanto, é difícil de quantificar o retorno do investimento. Este tipo de abordagem é muito usado no início da formação de um grupo no início de estágios, como meio de os colaboradores se conhecerem e interagirem entre si.

Como referido anteriormente, as atividades de animação turística em contexto *outdoor*, propostas neste documento, são todas de âmbito desportivo, e são apresentadas seguidamente o descritivo de cada uma delas, sendo que em cada uma delas tem a caracterização e termos de equipa e os atributos a serem aperfeiçoados em termos de *teambuilding*:

Escalada - este tipo de atividade poderá ser feito isoladamente ou em equipa, e neste último caso, poderá ser a dois ou a três elementos, em que para avançar determinado patamar, terão que ter os elementos num patamar previamente definido, sendo este tipo de regras definidas durante o *briefing* da atividade. Neste caso a concentração, a resistência física, estratégia e a destreza, são os grandes aliados à execução desta atividade. A parede terá entre 10 e 12 metros, o objetivo é no menor tempo possível chegar o topo.

High Ropes (cordas altas): *divide-se em circuito recreativo e circuito educativo e situa-se a 7 metros de altura.*

Dentro do **circuito recreativo** está um circuito de cordas e pontes himalaia este é um desafio individual, no entanto, em termos de equipa funciona pelo tempo que a equipa demora a executá-lo.

No **circuito educativo** tem-se o Salto, *Alow Board* (Flor), a escada e as paralelas – a primeira atividade tem um cariz individual as seguintes são totalmente em grupo.

Em cada uma delas as características a desenvolver são a comunicação, a destreza, a interação entre a equipa, o esforço físico é uma constante sendo a resistência física e a persistência uma das maiores aliadas. Todo o trabalho de equipa é fundamental e essencial para a execução e sucesso de cada uma das atividades.

- **Salto** – atividade isolada, o desafio é passar um obstáculo, neste caso, terá de ter uma enorme concentração, e o incentivo da equipa para facilitar o desempenho da equipa.

- **Escadas** – atividade executada a 2 ou 3 elementos sendo que para executar este tipo de atividades deverá ter destreza física já elevada, assim como, uma excelente colaboração com os elementos da equipa, terem uma elevada comunicação e uma enorme entre-ajuda.

- **Paralelas** – atividade executada normalmente a pares, sendo um dos principais desafios a coordenação, a comunicação e a entreajuda, a 7 metros de altura.

- Circuito Educativo: *high ropes*.

- ***Alow Board*** (Flor) – executada por quatro elementos, numa plataforma de madeira, a 7 metros de altura. A ideia é ao mesmo tempo a equipa soltar-se da estrutura. Neste caso, a confiança em si e na equipa que executa atividade é essencial para o sucesso da mesma.

Low ropes (cordas baixas) – são constituídas por três atividades, o pneu, o arquipélago e o tronco, também neste caso o intenso trabalho de equipa é necessário e essencial, é importante uma boa estratégia para a execução das mesmas com sucesso.

- **Pneu** – as equipas deverão ser no máximo de 25 elementos, o que se pretende é passar a equipa de um lado para o outro do pneu em que apenas 3 elementos da equipa podem tocar no mesmo durante toda a execução da atividade, sendo que nunca podem voltar para trás e em todo o tempo de execução terão de estar sempre a trabalhar em equipa. O tempo de realização desta atividade é de no máximo 20 minutos.

- **Arquipélago** – Passagem para uma plataforma de madeira com as dimensões 80x80cm, a transição é feita por uma corda, cada elemento que chega à plataforma tem que permanecer na mesma e tem que albergar todos os elementos da equipa. Caso algum dos elementos caia ou saia da plataforma toda a equipa terá de recomeçar de novo atividade. As aptidões a desenvolver aqui são a concentração, a organização, a

comunicação, e o “espírito” de equipa; em termos físicos convém ter alguma destreza física. Tempo máximo para a execução da atividade máximo 15 minutos.

Tronco – localizada por cima de um percurso de água, a passagem é feita através de um tronco de madeira, todos os elementos tem de passar de um lado para outro, o tempo máximo de execução são 15 minutos. Aqui tem de desenvolver o equilíbrio, a concentração, incentivo à equipa.

Jogo da Confiança ou *Trustfall* – Existe uma plataforma de madeira a cerca de um metro de altura, nela está um elemento da equipa. A restante equipa encontra-se no solo e terá de criar uma “cama” para que o elemento da plataforma ao cair em prancha caia em segurança e fique o mais direito possível sem que haja grandes impactos.

Slide – pode ser avaliado individualmente ou em grupo, neste caso podem ser “lançados” desafios às equipas que pode ser a execução da atividade com o transporte de um objeto para um alvo (pontaria) ou determinado número de elementos executar atividade em 15 min (por exemplo).

Jogos de Estratégia – a equipa precisa de comunicar entre si para criar uma estratégia que permita superar o desafio proposto, as soluções podem ser várias cada equipa cria a sua estratégia.

Maxi-skis – cada par de alberga 6 pessoas, estas tem um percurso previamente delimitado, terão de comunicar entre si para que consigam mover-se ao mesmo tempo, sem cair e fazer o percurso no menor tempo possível, por norma é feito em competição entre duas equipas, também neste caso existe um tempo máximo de execução.

Orientação – a cada equipa serão dadas cartas militares com pontos específicos marcados. Terão que procurar esses pontos e capacidade de leitura de um mapa militar, orientação no espaço de modo a procurar os pontos assinalados, e adquirir as pontuações de cada ponto. Trabalho de equipa é fundamental e rapidez de execução é importantíssimo.

Todas as atividades referidas anteriormente, podem ser executadas num modelo *score* 100, ou seja, no início da atividade é dado uma mapa a cada uma das equipas, nesse mapa estão assinalados pontos, cada ponto tem uma dada pontuação, o objetivo é somar 100 pontos sendo que não pode estar duas equipas num mesmo ponto, tem alguns pontos obrigatórios de passagem. Este modelo pode ser usado num dia inteiro ou apenas em algumas horas, por norma os participantes tem de ser proactivos, rápidos a pensar e a executar as atividades (**Anexo I**).

No **anexo II** serão colocadas fotos de alusivas às atividades descritas anteriormente.

No **anexo III** é apresentado um modelo de atividade para 1 e 2 dias de uma organização, sendo em ambos os casos, atividades a serem superadas pela equipa e em equipa

3.2.5 O Teambuilding e a Gestão

Na gestão, o *teambuilding* serve como um condutor de e para equipas em dificuldades. É frequente as empresas chamarem um consultor para resolver o problema. Nestes casos, pretende-se que este tipo de formações sirvam como aproximação dos elementos do grupo de equipa.

Este tipo de atividades fortalecem a comunicação e a relação de proximidade entre os diferentes elementos.

As atividades proposta não tem apenas como finalidade colocar a equipa fora do seu ambiente “natural” mas também dar a conhecer o “outro” lado de cada individuo num dia informal. Estas, não só pretendem um dia divertido e descontraído em contexto informal, como também, pretendem criar laços e aproximação entre os elementos da equipa de modo a fomentar a curiosidade entre os membros do grupo e pormenores inesperados, uma equipa motivada será sempre mais rentável e disponível para a execução das suas tarefas. Apesar de tudo isto também se pretende com as atividades de *teambuilding* sejam um apoio na motivação dos colaboradores e um auxílio na avaliação do desempenho.

3.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Tanto a nível académico como a nível empresarial que a avaliação de desempenho tem vindo cada vez mais a despertar o interesse (P. Taticchi & Balachandran, 2008).

O recurso à avaliação de desempenho não é um assunto recente, desde que o homem começou a trabalhar em grupo, que o seu desempenho passou a ser medido e avaliado, mesmo que de forma informal (Chiavenato, 1990).

Armstrong (2003) e Chiavenato (2004) afirmam que os sistemas de gestão de recursos humanos podem tornar-se mais eficazes se baseados num sistema de avaliação preciso e transparente.

3.3.1 Objetivos da avaliação e desempenho

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) definiram um conjunto de objetivos relativos à introdução de um sistema de avaliação de desempenho (SAD), assim apresentam-se seguidamente alguns dos seguintes pontos:

- 1 - O desempenho dos colaboradores devem estar alinhados com a estratégia e objetivos da empresa;
- 2 - Promover a melhoria contínua, estabelecendo elevados padrões de desempenho;
- 3 - Diferenciar o desempenho dos colaboradores, possibilitando à empresa reconhecer e retribuir o desempenho individual dos colaboradores com base numa avaliação sistemática e o mais objetiva possível da sua atuação;
- 4 - Diferenciar o desenvolvimento profissional e a remuneração variável em função da qualidade do desempenho;
- 5 - Admitir a evolução profissional e eventuais necessidades de formação para o desempenho das atuais ou futuras funções;
- 6 - Permitir ao colaborador e à respetiva chefia esclarecerem as suas expectativas relativamente à realização do trabalho, assim como identificarem medidas que levem à melhoria.

A avaliação de desempenho permite determinar a capacidade de execução de um determinado colaborador relativamente às funções que desempenha, assim como o colaborador ter o *feedback* do seu desempenho e das tarefas a executar.

Assim, criando o paralelismo entre as atividades de *teambuilding* e avaliação de desempenho, pode-se afirmar que um dia de atividades rentável do ponto de vista da equipa, poderá contribuir para uma melhoria nos critérios de avaliação de desempenho aplicadas na organização.

3.3.2 Acompanhamento e *feedback*

O acompanhamento por parte do líder de equipa permite aos colaboradores que sintam mais proximidade, assim como, sintam uma resposta relativamente ao seu desempenho, perceber que existe um *feedback*¹³ do seu empenho, e do contributo na empresa.

O *feedback* essencial para o colaborador, pois responde a necessidades de segurança, de reconhecimento e por vezes de orgulho pessoal.

O *feedback* indica a quantidade e a qualidade da informação sobre o progresso do individuo na execução do trabalho ou da tarefa a desempenhadar e os níveis alcançados de desempenho. As chefias deverá aproveitar para elogiar o contributo e o esforço do colaborador, de modo a reforçar positivamente, o reconhecimento pela organização do investimento individual (Rego & Cunha, 2009).

¹³ *Feedback* – adquirido do inglês significa retroação e reafirmação.

Ainda segundo o mesmo autor quando não existe *feedback*, por parte da chefia, isto é levado como uma falta de reconhecimento do esforço o que pode ter como consequências:

- As pessoas sentem que a chefia tem um conhecimento deficiente sobre o trabalho delas;
- Sentem pouco interesse por parte da chefia pelo seu trabalho;
- Percecionam que o seu esforço não é percebido nem reconhecido.

O reconhecimento do esforço visa minimizar estas desvantagens, ao mesmo tempo, que demonstram atenção por parte da chefia em relação ao trabalho dos seus subordinados, sempre e não em momentos formais de avaliação de desempenho.

Para quem recebe este reforço é instrutivo (quando clarifica papéis e sugere alterações de comportamento) e motivacional (que poderá ser por recompensas).

3.4 FORMAÇÃO VERSUS ATIVIDADES *OUTDOOR*

3.4.1 Gerir relações com os outros

A gestão emocional é um dos aspetos mais importantes dentro da organização, nas atividades profissionais, designadamente, em funções que impliquem interação a todos os níveis seja na organização ou com os clientes. Uma gestão eficiente das emoções estimula a noção de êxito pessoal, reforça a identidade e o bem-estar das pessoas, o que por sua vez se projeta na equipa de trabalho.

Para se manter o equilíbrio emocional, é necessário desenvolver três itens:

- Compreender as próprias emoções;
- Desenvolver relações de confiança;
- Gerir os conflitos.

Seguidamente é necessário motivar os profissionais para que mais facilmente resultem resultados eficazes.

3.4.2 A importância da motivação

Para Pastor e Bréard (2005), os empregadores estão dispostos a motivar seus empregados se entenderem que eles terão melhor rendimento, e não com a intenção de as motivar, mas sim para que possam dar o melhor de si mesmos. Funciona como a manipulação para influenciar o comportamento dos recursos humanos com o intuito de melhorar a produtividade.

Colaboradores motivados terão um melhor desempenho, assim este tipo de intervenientes terão uma melhor necessidade.

Pode se mesmo afirmar que um funcionário motivado e produtivo é aquele que se encontra no lugar certo, logo, que ocupa uma posição capaz de evidenciar as suas potencialidades assim como de lhe proporcionar reconhecimento fidedigno que valorize o seu desempenho. É ainda importante, cultivar um clima organizacional favorável para o desenvolvimento de uma relação sustentável que promova uma boa comunicação entre os funcionários.

Motivação é uma das poucas palavras que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer organização em qualquer hierarquia. Os incentivos aos colaboradores, nomeadamente os financeiros, não devem limitar-se a prémios anuais ou aumento salarial, mas também por prémios intangíveis tais como elogios, reconhecimento ou ascensão hierárquica.

3.5 METODOLOGIA

Este estudo, teve como finalidade aproveitar uma empresa de animação turística como meio de estudo e de apoio a organizações ou empresas consultoras, na utilização do *teambuilding* em contexto *outdoor* e entender sua utilidade como apoio à motivação e à avaliação de desempenho dos seus colaboradores.

Inicialmente foi feito o levantamento das atividades mais utilizadas para eventos empresariais e que mais podiam contribuir para eventos de *teambuilding*, foram descritos os modos de execução e por fim para complementar este estudo, num dos eventos, foi elaborado um inquérito e dado ao grupo de formação, de modo a entender como a comunicação é importante dentro da equipa e como esta pode influenciar a motivação de uma equipa de trabalho.

Assim, de modo a entender como as organizações se servem da animação turística na gestão das suas equipas, foram elaborados inquéritos a um grupo de uma consultora de formação a **Síntese Azul**¹⁴. Esta mediante o objetivo do cliente organiza eventos de *teambuilding* fora do ambiente natural e empresarial, por norma em contexto *outdoor* e em empresas de animação turística, em que o principal objetivo é passarem o dia fora do ambiente natural de trabalho, organizados em equipas e a desempenhar atividades que apenas em equipa podem ser executadas.

A proposta a fazer é apresentação de um conjunto de atividades que permitam desenvolver o espírito de equipa, em formato *challenger*, permitindo ao grupo empresarial

¹⁴ **Síntese Azul** - Consultora de formação atua em eventos de *coaching*, empreendedorismo, inovação, *teambuilding* entre outros, na sua maioria a formação é em sala, no final dessa formação fazem um treino de *teambuilding* em contexto *outdoor*.

experimentar um dia diferente, em que tenham que desenvolver a comunicação, tenham que manter a motivação em níveis elevados, assim como um bom trabalho de equipa, neste caso em particular, o evento decorreu na empresa Campo Aventura¹⁵, no entanto é aplicável a qualquer outra empresa de animação turística, podendo necessitar apenas de alguns ajustes, dependendo das atividades disponíveis em cada empresa.

Para complementar foi feito a um dos grupos de atividades de *teambuilding*, em um dos eventos organizados, um pequeno questionário a sobre o trabalho em equipa e a sua avaliação nas atividades desportivas, sendo o principal objetivo a avaliação do evento enquanto equipa, enquanto organização e nos resultados que cada indivíduo experimentou após a execução das atividades e de que modo poderá aplicar esta experiência no dia-a-dia empresarial.

Por norma, as empresas fazem este tipo de eventos no início da integração dos elementos na organização, mas também pode servir como incentivo ou como estímulo a uma equipa já existente. Os resultados finais geralmente são positivos, tendo em conta os objetivos propostos pela empresa.

3.5.1 Inquérito

Como referido anteriormente, como meio de avaliar e dar resposta aos objetivos propostos e como instrumento de recolha de dados, foi realizado um questionário (ver **anexo IV**) estruturado em 11 perguntas, todas de resposta fechada. O questionário aplicado é composto por 10 perguntas relacionadas com a comunicação dentro da equipa numa organização e 1 sobre a importância que os intervenientes dão às atividades de *teambuilding* na equipa e o seu contributo para a organização.

Inicialmente fez-se perguntas gerais sobre o inquirido, desejando obter a caracterização social dos participantes inquiriu-se o género, a idade e as habilitações literárias. Seguidamente foram aplicadas perguntas simples atingindo diretamente esses objetivos: a população-alvo é constituída por 30 indivíduos que participaram no evento de *teambuilding* realizado em Abril de 2015, sendo que todos foram inquiridos.

Descritivo de cada uma das perguntas - análise gráfica dos inquéritos

Para ter uma visão mais clara e objetiva dos resultados, seguidamente são apresentados graficamente os resultados, de modo, a interpretar mais facilmente as respostas e obter opiniões concretas dos participantes.

¹⁵ **Campo Aventura** - Empresa de animação turística, com o alvará nº 1, existente desde 1998, atua em várias vertentes: na área infanto-juvenil (programas escolares e campos de férias), no *teambuilding* (eventos empresariais) e na área internacional (*Alpine Summer Camp* na Suíça) (ver flyers no **anexo III**).

Na **tabela nº4** encontram-se os números obtidos em cada uma das questões e seguidamente são apresentados os resultados do mesmo.

Mediante análise da tabela, pode-se verificar que dos 30 elementos inquiridos 5 são do sexo feminino e 25 do sexo masculino, 20 deles possuem o ensino superior. A idade dos colaboradores situa-se entre os 25 e os 50 anos.

Tabela 4 – Análise dos inquéritos

	Feminino	Masculino			
Género	5	25			
	Escolaridade Obrigatória	Curso Secundário	Curso Superior	Pós Graduação	
Habilitações Literárias	0	4	20	6	
Escala	1	2	3	4	5
Questão 1	2	3	11	10	4
Questão 2	0	0	2	23	5
Questão 3	0	1	10	13	9
Questão 4	1	0	5	12	13
Questão 5	0	0	6	13	11
Questão 6	0	0	5	13	12
Questão 7	0	1	11	16	3
Questão 8	0	2	4	16	8
Questão 9	1	3	9	10	9
Questão 10	3	3	14	10	0
Questão 11	1	1	13	10	5

Posto isto, segundo análise da tabela anterior e representando os resultados graficamente temos, na **Figura 3** um grupo com 83% indivíduos do sexo masculino e os restantes 17% do sexo feminino, num universo de 30 elementos, maioritariamente temos elementos do sexo masculino.

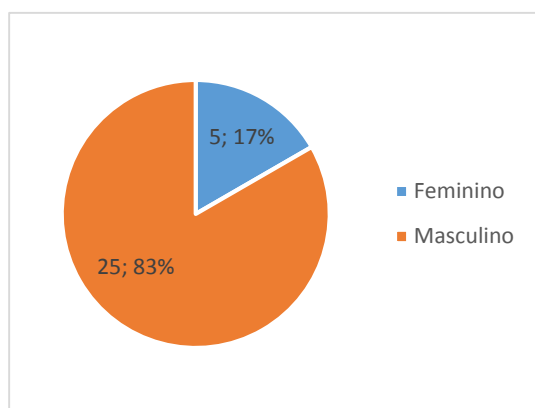


Figura 3 - Género

Na **figura 4** é representado um segundo critério, as habilitações literárias do grupo, assim temos 20% com pós graduações, os que ocupam maior posição são 67% com curso superior e 13% com o ensino secundário, não havia registo de qualquer elemento com apenas a escolaridade obrigatória.

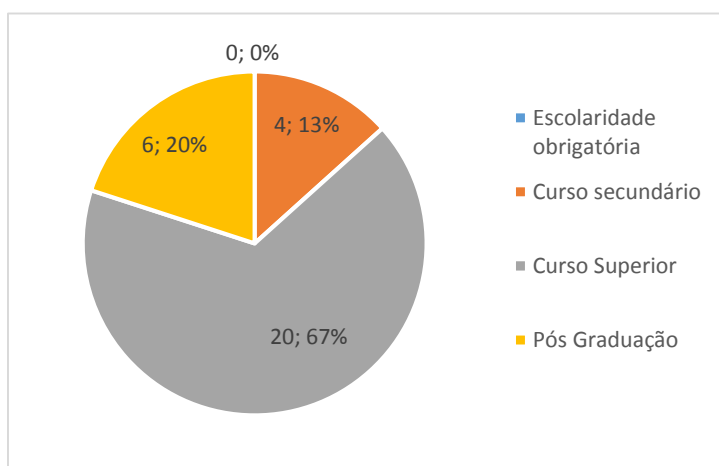


Figura 4 - Habilitações Literárias

Na sequência do evento outdoor organizado, pretendeu-se saber qual a importância dada ao evento analisando um conjunto de itens a nível comportamental e as motivações, assim como importância da partilha de informação.

As atividades de *Teambuilding* têm por finalidade melhorar a eficácia dos grupos de trabalho, fortalecendo a coesão e o conhecimento entre os seus membros. Sem que haja as limitações de um ambiente de trabalho, é possível desenvolver o nível de motivação e resolver diversos problemas, como a falta de produtividade, de iniciativa, de espírito inovador e até mesmo a existência de conflitos. Estas atividades são utilizadas por diversas empresas, como um meio de **fomentar o espírito de equipa** e promover a integração dos diferentes membros num só grupo. A construção de um processo estruturado de trabalhos integrados passa pelo aprofundamento dos elos sociais. Este objetivo concretiza-se de forma mais rápida e eficaz através da realização de atividades

lúdicas, fora do espaço empresa, num local onde predomine um ambiente informal. Segundo alguns autores, as atividades de *Team Building* têm efeitos positivos na **união de uma equipa** (Carron, Spink, 1995) e intensificam o sentimento que os elementos nutrem pela sua equipa (Johnston, 2007).

Na **figura 5** estão apresentadas as várias questões e o nível de resposta dada por cada um dos inquiridos. A escala aplicada varia entre o 1 e o 6, e pretende medir o grau de importância dada à comunicação entre os elementos de uma equipa e como isso se pode traduzir em termos de motivação e desempenho do grupo de trabalho, bem como a importância dada a eventos de atividades *outdoor* de *teambuilding* e os efeitos na motivação dos colaboradores.

O inquérito foi aplicado após um dia de atividades *outdoor*, como referido anteriormente, sendo que a ideia do dia de atividades pretendia, trabalho em equipa, planeamento, diversão e ao mesmo tempo permitir treinar vertentes como a liderança, comunicação e planeamento, entreajuda, gestão de equipa e partilha de informação, assim como entender a importância dada pelos elementos da equipa.

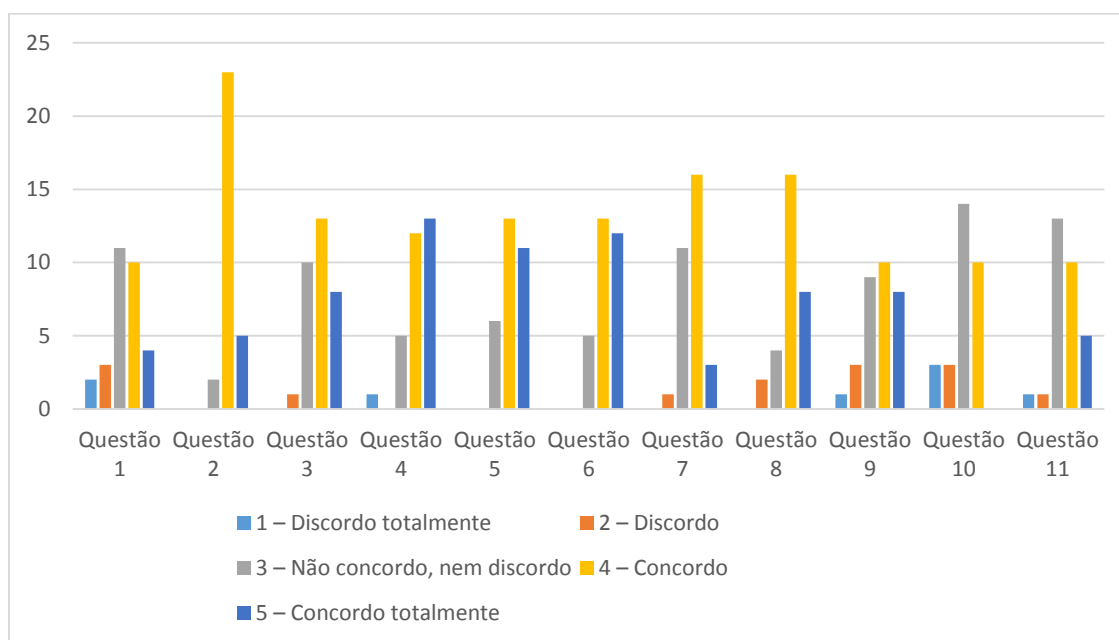


Figura 5 – Respostas às questões sobre a motivação do grupo

Questão 1 - Na equipa é importante apresentação de metas e objetivos claros e realistas

Neste tópico o que se pretende é entender se equipa e/ou os colaboradores no geral se entendem e conseguem comunicar de forma clara e segundo os objetivos da organização. Pretende-se perceber, se para o colaborador é essencial/necessário sentir que há uma direção clara para o cumprimento dos objetivos propostos pela organização.

Segundo análise do questionário, apenas 33% concorda que as metas e os objetivos devem ser claros. Seguidos de 37% que desvaloriza essa questão o que subentende que pode não haver clareza nas metas e objetivos mas mesmo assim poderá haver um bom desempenho nas tarefas propostas. Cada indivíduo reage de modo diferente a cada estímulo fornecido, dependendo da organização pode ser mais fácil adquirir ou cumprir os objetivos independentemente se forem ou não claros. No entanto, o líder de equipa pode contribuir para facilitar essa tarefa.

Questão 2 - Partilhar a informação na equipa

O que se pretende nesta questão é entender se a equipa partilha informação, se interagem uns com os outros, de modo apresentarem e partilharem resultados comuns.

Após análise do inquérito pode-se verificar que 77% dos inquiridos concorda que a partilha de informação na equipa é importante. Logo, entende-se que a interação entre os membros da equipa é fundamental como método de aprendizagem e contribui para um bom entendimento entre elementos de grupo e por sua vez a melhores resultados.

O sucesso de uma organização depende da capacidade de conseguir que os colaboradores consigam trabalhar em conjunto, de modo a formar uma equipa eficaz e com espírito de grupo. No caso das atividades de *teambuilding* o objetivo é ajudar as pessoas a trabalharem por um objetivo comum, melhorando a performance e os resultados, melhorar o uso das forças individuais e coletivas e resolver os problemas que são da competência da equipa envolvida (Moxon, 1993).

Questão 3 - Aceitar e compreender as opiniões da equipa

Uma equipa eficaz, idealmente, deverá ter a capacidade de compreender as opiniões dos outros, assim como, de aceitar pontos de vista diferentes, assim o que se pretende com esta questão é perceber se diferentes elementos conseguem aceitar facilmente a opinião

dos outros elementos ou, se por outro lado, contra-argumenta ou simplesmente não aceita.

Após análise, pode-se verificar que 41% concorda que é importante aceitar e compreender as opiniões das equipas, logo seguido de 31% que nem concorda nem discorda. Logo verifica-se que apesar de ser importante não é fundamental dentro de um grupo.

Questão 4 - Ouvir todas as opiniões

Nesta questão o que se pretende saber é se o colaborador tem facilidade e se se permite a ouvir opiniões no meio em que se insere.

No gráfico pode-se ver que 42% seguidos de 39 % concordam que é importante ouvir todas as opiniões. Deste modo, melhora a comunicação a tolerância e o respeito pelos parceiros de equipa. Por sua vez podem verificar-se melhores resultados na equipa, assim como um maior respeito entre elementos de uma equipa.

Questão 5 - Cooperar para aplicar ou desenvolver novas ideias

Dependendo do desafio proposto a equipa terá que partilhar informação, ideias para desenvolver ou executar tarefas. O que se pretende com esta questão é se os vários elementos das equipas estão dispostos a cooperar para desenvolver novas ideias.

Nesta questão 43% concorda que é necessário cooperar para aplicar novas ideias e 37% concordam totalmente nesta opção.

Se aplicarmos isto ao dia de atividades, é fundamental partilharem ideias, conceitos e modos de resolver os desafios propostas durante o dia. Quanto maior for a cooperação maior será a rapidez de execução e por sua vez a facilidade de comunicação entre os elementos de equipa.

Questão 6 - Cooperar para resolver problemas ou desafios

Desafiar, interagir, partilhar e comunicar são as quatro etapas possíveis para que se possa superar desafios e problemas. O que se pretende saber é até que ponto uma equipa sente essa necessidade na resolução de problemas.

Na questão nº6, 43% concordam totalmente que é necessário cooperar para resolver problemas de desafios e 40 % apenas concordam, neste caso cerca de 17% nem concorda nem discorda.

Tal como na questão anterior, quanto maior for a empatia entre os vários elementos, mais facilmente se direcionam para a resolução de um desafio proposto.

Questão 7 - Possuir vontade de partilhar informação dentro da equipa

Esta questão teve como objetivo perceber até que ponto dentro da equipa cada um dos colaboradores tem vontade ou necessita de partilhar informação, sendo este um dos grandes desafios de uma equipa.

Neste caso, 53% concorda que é importante partilhar a informação, 27% concorda totalmente e apenas 7% discorda desta opção.

Pode-se afirmar que a partilha de informação contribui para novos conhecimentos e pode acrescentar motivação e influenciar novos caminhos ou novas descobertas.

Questão 8 - Cooperar para compreender todas as posições.

O trabalho de equipa implica que os vários elementos se coordenem de modo a canalizarem e direcionarem as decisões para o mesmo ângulo. Apesar de em equipa nem sempre ser possível por questões de personalidade, desempenho, entre outras.

Na análise desta questão 53% dos inquiridos concordam com esta afirmação, seguidos de 27% que concordam totalmente que é necessário compreender as várias posições para o sucesso da equipa, sendo que apenas 7% afirma não considere importante compreender dentro da equipa as várias hierarquias.

Questão 9 -Discutir questões até a equipa chegar a decisões aceites por todos.

Partilhar informação é ser capaz de interagir com a equipa e com todos os elementos da equipa individualmente.

Na questão nº9, 26% concordam totalmente, 32% e 26% concordam que é necessário discutir questões até a equipa chegar a decisões aceites por todas e 29% nem concorda nem discorda.

Nem sempre é fácil dentro de uma equipa aceitar pacificamente a posição que cada um ocupa, assim como aceitar as suas decisões. Sendo este nível de resposta não é possível retirar uma conclusão definitiva.

Questão 10 - Equipas eficazes possuem expectativas claras.

Nesta questão o que se pretende é saber até que ponto é necessário que a equipa seja eficaz para desempenhar determinadas tarefas. Será que é mesmo necessário ter expectativas claras? Para que o seu desempenho seja exemplar.

Na questão nº10, 47% nem concordam nem discordam que equipas eficazes tenham expectativas claras, apenas 33% concordam com esta afirmação. Logo, nesta questão leva-nos admitir que uma equipa pode ser eficaz mesmo que não haja clareza na informação e por sua vez nas expectativas.

Questão 11 - Qual o grau de importância das ações de *teambuilding* realizadas na empresa.

Por último o que pretendo é uma avaliação do evento de *teambuilding*, e qual importância dada pelos colaboradores no dia-a-dia e na equipa.

Na questão 11 apenas 33 % concorda que eventos de *teambuilding* sejam importantes na organização, sendo que existe uma percentagem de 44% que não tem uma opinião formada sobre este assunto (ver gráficos individuais de cada questão no **anexo V**).

CONCLUSÃO DO TRABALHO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS POSTERIORES

Em conclusão, podemos relacionar as seguintes vantagens para as organizações com a organização e realização de eventos de *training* e desenvolvimentos através do *teambuilding*:

Os *teambuilding* em contexto *outdoor training* são instrumentos que permitem fortalecer determinadas habilidades dos colaboradores da organização.

Podem ser considerados um método de aprendizagem que permite estabelecer um ambiente simulado de negócios, de modo que os executivos da empresa possam por em prática os conhecimentos sobre planeamento, estratégia, resolução de problemas assim como entender a importância das relações entre as diferentes áreas da empresa e entre os diferentes elementos.

Os participantes podem trocar informações, praticar a comunicação e, principalmente, no que diz respeito à liderança e às equipas perceberem qual a posição que cada um ocupa na resolução dos desafios propostos.

O *teambuilding* permite aos participantes trabalharem em equipa durante todo processo de tomada de decisões e de análise, discussão e seleção das decisões mais adequadas para cada situação.

A formação *teambuilding*, mais especificamente em contexto *outdoor* pelas características que apresenta obriga a que os formandos/participantes participem ativamente na aprendizagem, sendo essencial ao desenvolvimento de competências específicas e ao processo em que podem haver melhorias.

Este estudo apesar de ser um contributo para a formação do *teambuilding* em contexto *outdoor*, ainda tem muitas limitações:

- Uma delas é o tamanho da amostra do inquérito: 30 indivíduos, o que potencia a necessidade de investigação futura, para réplica de resultados ou para aprofundamento do tema.
- O estudo devia ser alargado a vários tipos de organizações, de modo a ser transversal a vários âmbitos e de modo a enriquecer a literatura.

A partir de trabalho pode-se concluir que uma empresa de animação turística pode ser essencial para a formação em *outdoor* e pode contribuir, pelo menos parcialmente para a melhoria dos conhecimentos, competências e aptidões dentro do trabalho de equipa. Pode servir para maior interação e conhecimento dos elementos dentro do contexto formal da organização.

Os resultados apresentados são importantes para darem um primeiro passo na clarificação do papel deste tipo de atividades enquanto instrumento de incremento ao trabalho de equipa e sobressair a necessidade de trabalhos futuros relacionados com a gestão de recursos humanos nas organizações, nomeadamente a nível nacional, ainda pouco estudado, mas também a nível internacional.

As principais dificuldades sentidas, no decorrer do trabalho devem-se ao facto de ser um assunto ainda pouco estudado e por isso a literatura associada ao tema ainda ser escassa.

BIBLIOGRAFIA

- ALLEN, Scott e HARTMAN, Nathan, 2008. **Leadership Development: An exploration of sources of learning**. Sam Advanced Management Journal.
- ALMEIDA, Paulo, 2004. **A Gestão da Animação Turística como Sustentação do Aumento das Taxas de Ocupação**. Revista científica de Turismo & Desenvolvimento, nº 2, Setembro de 2004.
- ALMEIDA, Paulo e ARAÚJO, Sérgio, 2012. **Introdução à Gestão de Animação Turística**. Lidel - edições técnicas, lda.
- ARMSTRONG, M., 2003, **A handbook of human resource management practice: London: Kogan Page**.
- ARAÚJO, LUIS CÉSAR G. DE, e GARCIA, ADRIANA AMADEU, 2010 **Gestão de Pessoas**, Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- BATEMAN T. S., SNELL S.A., 2007. **Liderança e Colaboração no Mundo Competitivo**, Tradução da 7ª edição, McGraw-Hill Interamericana do Brasil Lda.
- BERLO, David (1999). **O processo da comunicação – introdução à teoria e à prática**, s/ed., São Paulo, Martins Fontes;
- CAETANO, Rosário, 2010. **Criatividade e Resolução de Problemas: metodologia projectural**. Lisboa: ESC.
- CARRON, A.V. & SPINK, K.S., 1995. **The group size-cohesion relationship in minimal groups**. Small Group Research.
- CARRON, A.V., SPINK, K.S. & PRAPAVESSIS, H., 1997, **Team building and cohesiveness in the sport and exercise setting: Use of indirect interventions**. Journal of Applied Sport Psychology.
- CHAVES, A. MESSALLES, L., 2001. **El Animador**. Barcelona, Laertes Enseñanza.
- CHIAVENATO, I., 1990. **Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas S.A., Edição. Com.
- CHIAVENATO, Idalberto, 2004. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas 8ª edição.
- CHIAVENATO, I.. **Administração geral e pública**. 6. Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COHEN, S. G., BAILEY, D.E., 1997. **What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite.** Journal of Management.

COOLEY, Charles Hoston, 1909. **Social Organization: a study of the larger mind,** New York, Scribner's.

COSTA, Ricardo. **Equipas de Alto Rendimento** - saber liderar equipas de trabalho. Talenter.

CUNHA, M., Rego, A., CUNHA, R., CARDOSO, C., **Manual de comportamento organizacional e gestão**, Editora RH, 3ª Edição, 2004.

CUNHA, M.P, REGO, A; CUNHA, R.C., 2007. **As equipas nas organizações. Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa: RH Editora, 5ª Edição.

DIRIGIR, 2012 – **Liderança Humanizada: Humanos gerindo Humanos.**

FILIPPE, 2007, **Comunicação interna vector estratégico para a qualidade** Disponível em <http://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/574/1/LC397.pdf> - [acesso em 25/01/2012].

HERRERA, Cristhian Guillermo Naranjo. **El liderazgo en la gestión del conocimiento.** Disponível em: <http://www.umanizales.edu.co/programs/psicologia/Perspectivas.pdf>. [Acesso em: 12/03/2014].

HOOVER, Alan & POTTER, John, 2005. **Intelligent Leadership, Creating Passion for Change.** 3ª edição. Conjuntura Atual Editora, Lda.

HUNTER, James C., 2004. **O Monge e o executivo:** Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante.

JOHNSTON, M. K., 2007, **The influence of team-building exercises on group attraction**, Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict.

JONES, G. R. & GEORGE, J. M., 2003. **Contemporary Management.** McGraw-Hill Higher Education, New York.

KINICKI, A., Kreitner, R., 2003. **Comportamento Organizacional**, 2ª edição, McGraw-Hill Interamericana do Brasil Lda.

KOPPERI, M., 2006. **Business Ethics in Global Economy.** Business and Organizational Ethics Network, 11.

KRIPPENDORF, J. 1989, **Sociologia do Turismo.** Rio de Janeiro, Editora Civilização Brasileira, S.A.

LEPINE, J.A., PICCOLO, R.F., JACKSON, C.L., MATHIEU, J.E., Saul, J.R., 2008. **A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria.** *Personnel Psychology*.

MARCHIORI (2010); **Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações.** Disponível em: http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_1marchiori.pdf [visitado em 30/02/2015].

MAXIMIANO, António; CESAR, Amaru. **Introdução à Administração.** 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MORAES, F.A.U, 2008; **Atividades Lúdicas no Treinamento Empresarial: Objetivos e Expectativas.** In: XX Encontro Nacional de Recreação e Lazer, São Paulo.

Moxon, Peter, 1993; **Building a better team : a handbook for managers and facilitators,** pub: Hampshire : Gower.

MUSSNUNG, Kenneth J.; HUGHEY, Aaron W., 1998. **A verdade sobre as equipas.** Publicado em Junho. Acedido a 24/09/2014. URL: <http://br.hsmglobal.com/adjuntos/14/documentos/000/060/0000060267.pdf>.

NEVES, M. F., THOMÉ E CASTRO, L., 2009. **O Modelo PINS para Empreendimentos e o Desenvolvimento Sustentável.** In: NEVES, M. F. (Coord.). *Agronegócios e Desenvolvimento Sustentável: uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bionergia.* – 1. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas.

Neuman, G. A. & Wright, J. (1999). **Team Effectiveness: Beyond Skills and cognitive ability.** *Journal of Applied Psychology*.

PARREIRA, Artur. **O processo de Liderança nos grupos e reuniões de trabalho – manual teórico-prático de liderança de grupos e condução de reuniões.** 3º volume. Edições Plátano.

PARKER, Glenn M., 1995. **O poder das equipas.** São Paulo: Campus.

PASTOR, Pierre, RICHARD Breárd, 2005; **Motiver.** Paris: Éditions Liaisons.

PEREIRA, O., et. al. 2012. **Manual de Animação Turística e Cultural.** Editora media XXI.

Portaria nº 520/2009 de 14 de Maio, artigo 4º, alínea c) – **Desenvolvimento Rural pelo Fundo Europeu Agrícola** (FEADER período 2007-2013).

QUINTAS, S.F. e CASTANO, M.A.S., 1998, **Animacion Sociocultural, Nuevos Enfoques**. Salamanca. Amaru Ediciones.

REGO, A., 1998. **Liderança nas organizações: teoria e prática**. Universidade de Aveiro.

RICARDO, C., 2006, **Comunicação Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**.

ROSA, Luís, 1994. **Cultura Empresarial - Motivação e Liderança**, psicologia das organizações. Editorial presença. Lisboa.

SALAS, E., DICKINSON, T. L., CONVERSE, S. A. and TANNENBAUM, S. I., 1997. **Toward an understanding of team performance and training in teams**. In R.W. Swezey and E. Salas (Eds.), *Teams: Their training and performance*. Norwood, NJ: Ablex.

SILVA, Mirian, TORCATO, Silva; et. al., 2011. **O Despertar Criativo: vivência como alicerce para o desenvolvimento do brainstorming nos processos de negócios**. Resumo publicado nos anais do I Congresso Internacional de Criatividade e Inovação.

SING, Sanjay Kumar, 2008. **Role of leadership in knowledge management: a study**. Journal of Knowledge Management. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1733094>. [visitado em 25 maio 2014].

STEVENS, M.J., CAMPION, M.A. 1994, **The Knowledge, Skills and Ability Requirements for Teamwork: Implications for human resources management**. *Journal of Management*.

SUNDSTROM, E., e ASSOCIATES, 1999. **Supporting Work Team Effectiveness: Best management practices for fostering high performance**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAVARES, 2005. **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo caso na empresa brasileira**. Disponível em www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/.../DissertRosalinatavares.pdf [Visitado em 26/06/2014].

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A.; MELLO, A. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TATICCHI, P., & BALACHANDRAN, K. R., 2008. **Forward performance measurement and management integrated frameworks.** *International Journal of Accounting and Information Management*.

THERRY, H. 1970. **L'animation: problèmes de structurations.** *Recherche Sociale* nº 32.

TJOSVOLD, D., Tang, M.M.L., & West, M.A., 2001. **Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal interdependence.** *Group and Organization Management*.

ULRICH, Dave, 2000. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura.

WILLIAM, Scott, GRAHAM, T., BAKER, Bud, 2002. **Evaluating outdoor experiential training for leadership and team building.** Department of management, Raj Soin College of Business, Wright State University Dayton, Ohio, USA.

ANEXOS

ANEXO I

MAPA DE SCORE 100

- O Score 100 é um misto de atividades que inclui pontos de orientação;
- Acontece sempre em modo de competição em que o objetivo é fazer exatamente 100 pontos (nem mais nem menos);
- Cada equipa possui um mapa com todos os pontos assinalados. Os pontos de orientação basta encontrá-los e picotar. Os das atividades só podem picotar com autorização dos monitores depois da atividade realizada com sucesso;
- É muito importante que as equipas planeiem muito bem antes de iniciarem a prova. Pois se forem desorganizados podem não conseguir obter os 100 pontos. Precisam definir os pontos que querem visitar;
- As equipas serão penalizadas em 10 pontos por cada 5 minutos de atraso (se tiver menos de 100 pts conta para baixo, se tiver mais de 100 pts conta para cima);
- Ganha a equipa que primeiro consiga fazer os 100 pontos;
- Quando a atividade estiver ocupada as equipas têm 2 hipóteses: esperar ou partir para outra;
- Em caso de empate ganha a equipa que fizer menor tempo (considerando sempre as penalizações);
- A prova tem o seu início na praça da toupeira e termina no mesmo local;
- A equipa tem de permanecer sempre junta e unida;
- Tempo máximo de prova 3h sendo 1h30 de manhã e 1h30;
- Qualquer dúvida podem esclarece-la juntos dos monitores;
- Cada monitor tem de ter objetivos concretos para a sua atividade exigindo o mesmo a todas as equipas para não haver injustiças;
- Têm de ocupar cada equipa na vossa atividade cerca de 15 minutos;
- Muita atenção ao que se passa à vossa volta;
- Controlar o tempo é essencial, não há motivo para falhas;



A	B	C	D	E	F	G	H
I	J	K	L	M	N	O	P

A posse deste mapa, não confere o direito de prática de Orientação, sendo necessário obter autorização junto do Campo Aventura, recorda-se a obrigatoriedade de todos os praticantes respeitarem as áreas cultivadas e privadas.

ANEXO II

Neste anexo pode-se encontrar fotografias ilustrativas de algumas das atividades referidas no decorrer do trabalho, são exemplos de algumas das dinâmicas executadas em eventos de *teambuilding* em contexto *outdoor*.

Escalada/Slide



Low Ropes

Pneu



***Trustfall* ou Jogo da confiança**



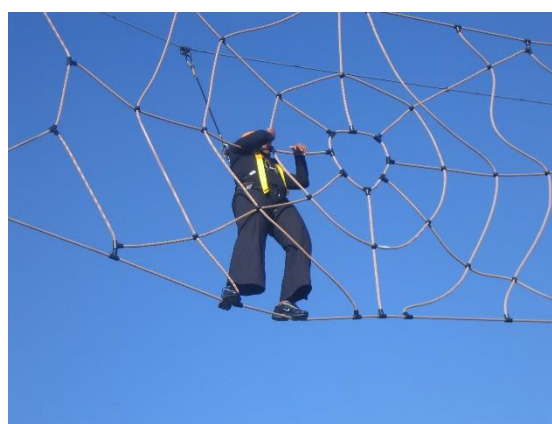
Balança



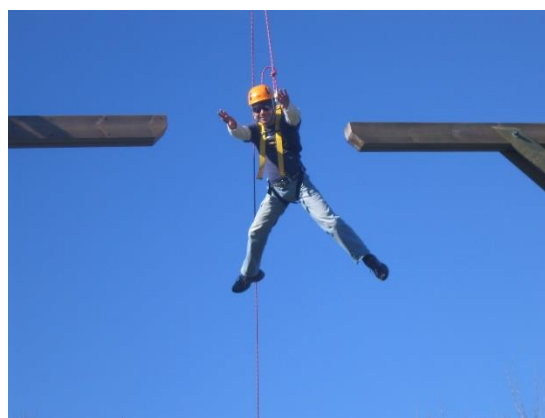
Tronco



High ropes: Circuito recreativo



Salto



Escada



Jogos de Estratégia

Baús



Construção de Carros Flinstones



Maxi-skis



ANEXO III

Exemplo 1

1º Dia

10:00/ 12:00	Receção na Vila de Óbidos com <i>Peddy-paper</i> com prova de ginja ou Receção (escolha uma das opções abaixo) *
13:00/14:30	Almoço*
14:00/16:30	<i>Low Ropes</i> Jogos de Estratégia Construção de carros <i>flinstones</i>
16:30	Despedidas e Entrega de Diplomas

Nota:

Opção válida para um grupo superior a 10 pessoas

Almoço não incluídas

*** Opções:**

- Receção no campo aventura com Jogos de Estratégia
- Receção no **kartódromo**, acresce o valor de 35 € por participante.
- Receção no **Buddha Eden**, acresce 5€ por participante.

Exemplo 2 - Programa para 2 dias

	<u>1º Dia</u>	<u>2º Dia</u>
	P.A.	P.A.
10:00/ 12:00	Receção no Campo Aventura Jogos de Estratégia	Low ropes High Ropes: Circuito recreativo
12:30/14:00	Almoço (Menu – Lombo assado)	Almoço (Menu – Grelhada Mista)
14:30/17:30	Seminário no auditório: da responsabilidade do cliente	Paintball* Despedidas e entrega de diplomas
20:00/21:30	Jantar (Menu – Bacalhau com natas)	* Cada participante tem direito a 100 bolas.
21:30/23:00	Seminário: da responsabilidade do cliente	

ANEXO IV

QUESTIONÁRIO

O presente questionário tem como principal objetivo o conhecimento que possui sobre as competências essenciais ao trabalho de equipa.

Assinale as respostas segundo a escala apresentada. As suas respostas serão confidenciais e em nenhuma situação os seus dados serão dados a terceiros.

Género: F _____ M _____

Idade: _____

Habilitações literárias:

Escolaridade obrigatória: ____

Curso secundário: ____

Curso Superior: ____

Pós Graduação: ____

Assinale a sua resposta segundo a escala apresentada abaixo:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo

3 – Não concordo, nem discordo

4 – Concordo

5 – Concordo totalmente

1	Quando na equipa são apresentadas orientações são claras e compreensivas.	
2	Partilhar a informação na equipa	
3	Aceitar e compreender as opiniões da equipa	
4	Ouvir todas as opiniões	
5	Cooperar para aplicar ou desenvolver novas ideias	
6	Cooperar para resolver problemas ou desafios	
7	Possuir vontade de partilhar informação dentro da equipa	
8	Cooperar para compreender todas as posições.	
9	Discutir questões até a equipa chegar a decisões aceites por todos.	
10	Equipas eficazes possuem expectativas claras	
11	Qual o grau de importância das ações de <i>teambuilding</i> realizadas na empresa	

ANEXO V

FRENTE
VERSO



Campo Aventura®
Junior Resort
www.campoaventura.pt by your side

Campos de Férias Portugal

7 Dias 14 Dias

T1 - 05 a 11 Julho 2015	Q1 - 05 a 18 Julho 2015
T2 - 12 a 18 Julho 2015	Q2 - 19 Julho a 01 Agosto 2015
T3 - 19 a 25 Julho 2015	Q3 - 02 a 15 Agosto 2015
T4 - 26 Julho a 01 Agosto 2015	Q4 - 16 a 29 Agosto 2015
T5 - 02 a 08 Agosto 2015	Q5 - 30 Agosto a 12 Set. 2015
T6 - 09 a 15 Agosto 2015	
T7 - 16 a 22 Agosto 2015	
T8 - 23 a 29 Agosto 2015	
T9 - 30 Agosto a 05 Setembro 2015	
T10 - 06 a 12 Setembro 2015	

saiba mais em www.campoaventura.pt



Tlf: +351 262 968 870 / +351 91 935 29 98
Fax: +351 262 968 853
geral@campoaventura.pt
Agora Campos de Férias LPJ, N.º 56/DRC



Alpine Summer Camp
Suiça

Campos de Férias Suíça

7 Dias 14 Dias

T1 - 28 Junho a 4 Julho 2015	Q1 - 28 Junho a 11 Julho 2015
T2 - 5 a 11 Julho 2015	Q2 - 12 a 25 Julho 2015
T3 - 12 a 18 Julho 2015	Q3 - 26 Julho a 8 Agosto 2015
T4 - 19 a 25 Julho 2015	Q4 - 9 a 22 Agosto 2015
T5 - 26 Julho a 1 Agosto 2015	Q5 - 23 Agosto a 5 Set. 2015
T6 - 2 a 8 Agosto 2015	
T7 - 9 a 15 Agosto 2015	
T8 - 16 a 22 Agosto 2015	
T9 - 23 Agosto a 29 Agosto 2015	
T10 - 30 Agosto a 5 Setembro 2015	

saiba mais em www.alpinesummercamp.com



+351 262 000 505 // +351 262 000 506
+41 7955 087 57 // +413 367 516 78
Weekend: +417 955 087 57 // +413 367 516 78
info@alpinesummercamp.com



Campo Aventura®
Junior Resort by your side
www.campoaventura.pt

O melhor de dois mundos!
7 dias brutais no **Campo Aventura**
&
7 dias únicos no **Alpine Summer Camp**



Alpine Summer Camp Suisse

Tlf: +351 262 968 870 / +351 91 935 29 98
Fax: +351 262 968 853
Alameda Campos de Férias L.P. N.º 56/DRIC
geral@campoaventura.pt

Campo Aventura®
Junior Resort by your side
www.campoaventura.pt

19 de Julho a 1 de Agosto
2 de Agosto a 15 de Agosto
2015



7 Portugal + 7 Suíça

Chave na mão!
☒ Voos e transferes incluídos
☒ Atividades
☒ Alimentação **€ 1.800**



Twitter Facebook YouTube Google+

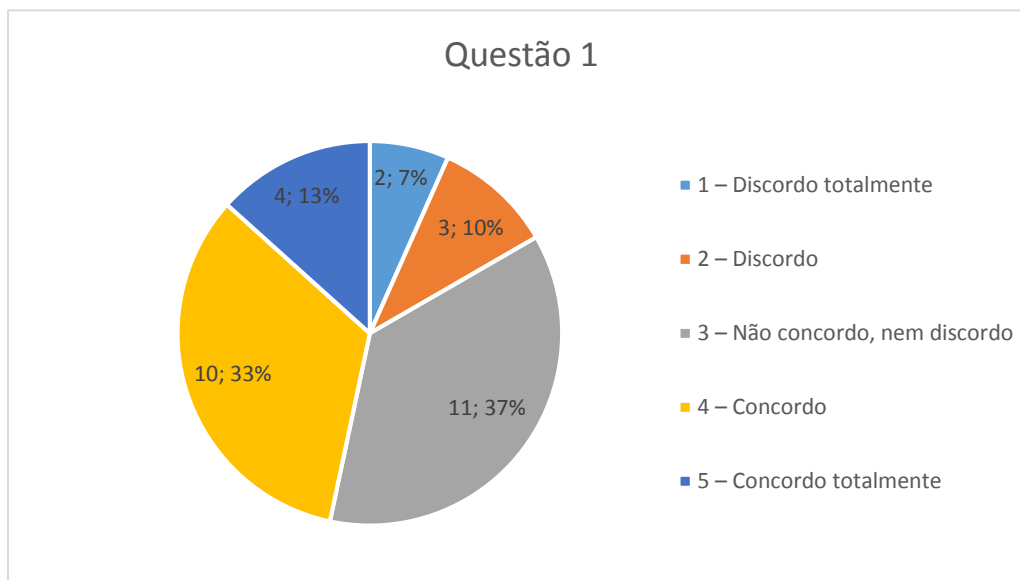
Tlf: +351 262 000 505 // +351 262 000 506
+41 7955 087 57 // +41 367 516 78

Alpine Summer Camp Suisse

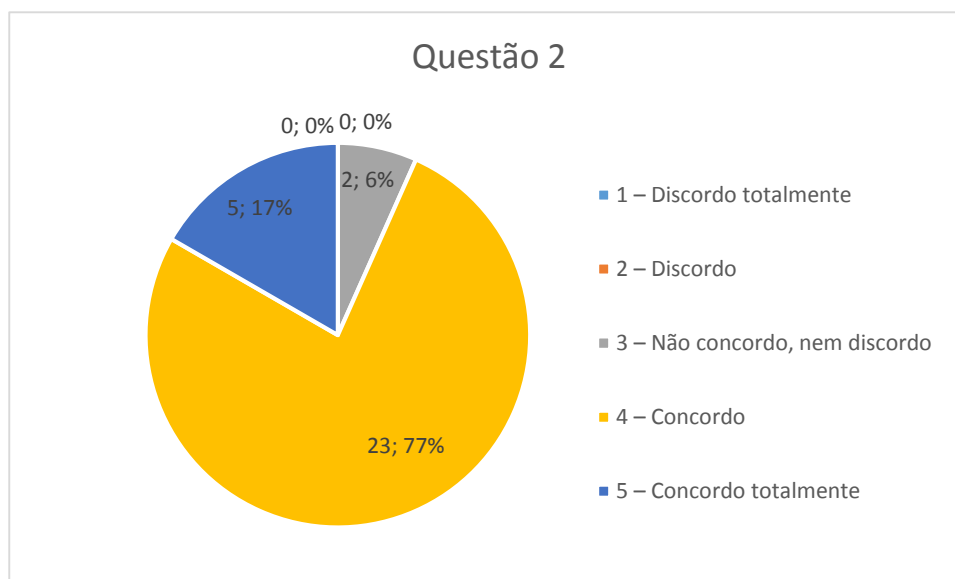
info@alpinesummercamp.com www.alpinesummercamp.com

ANEXO VI

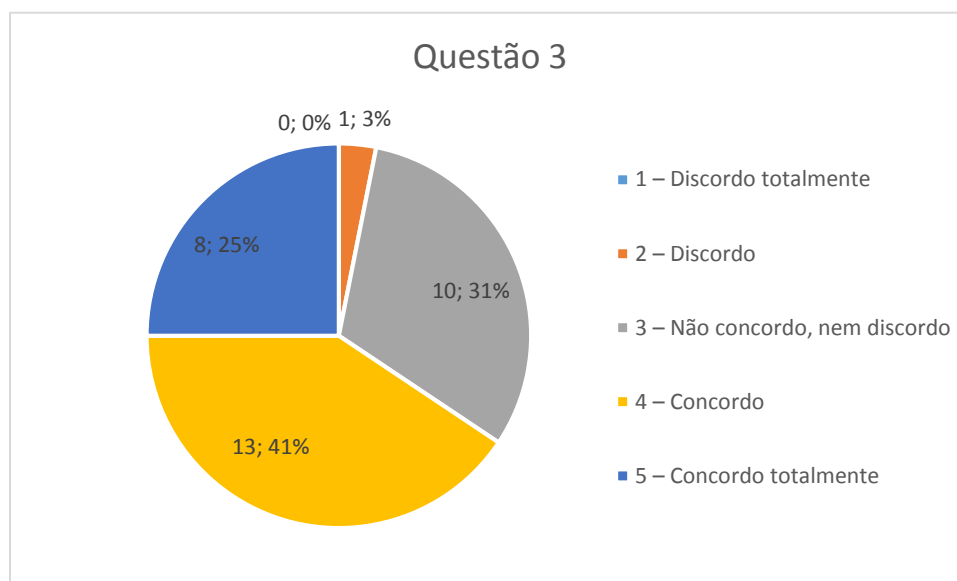
Questão 1 – Quando na equipa são apresentadas orientações são claras e compreensivas.



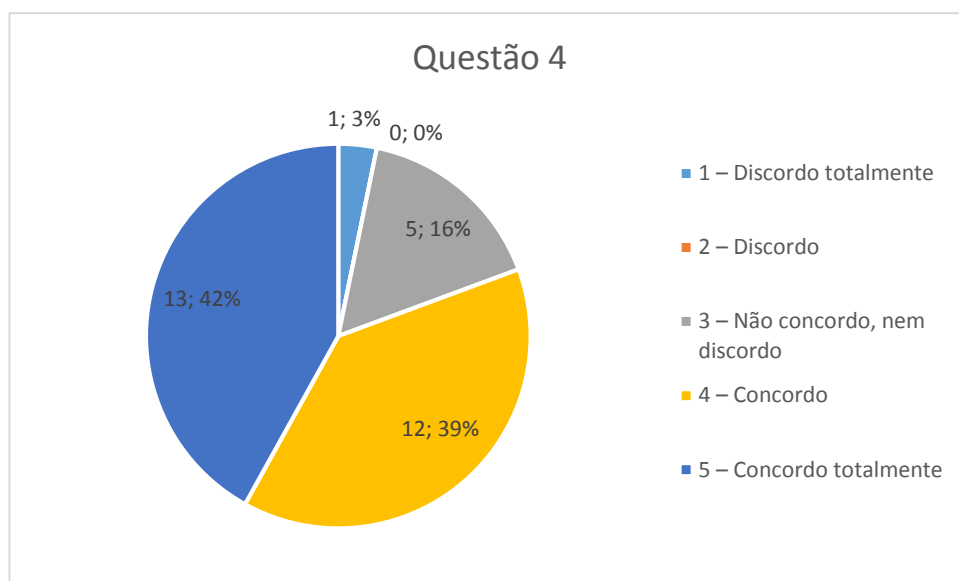
Questão 2 – Partilhar informação na equipa



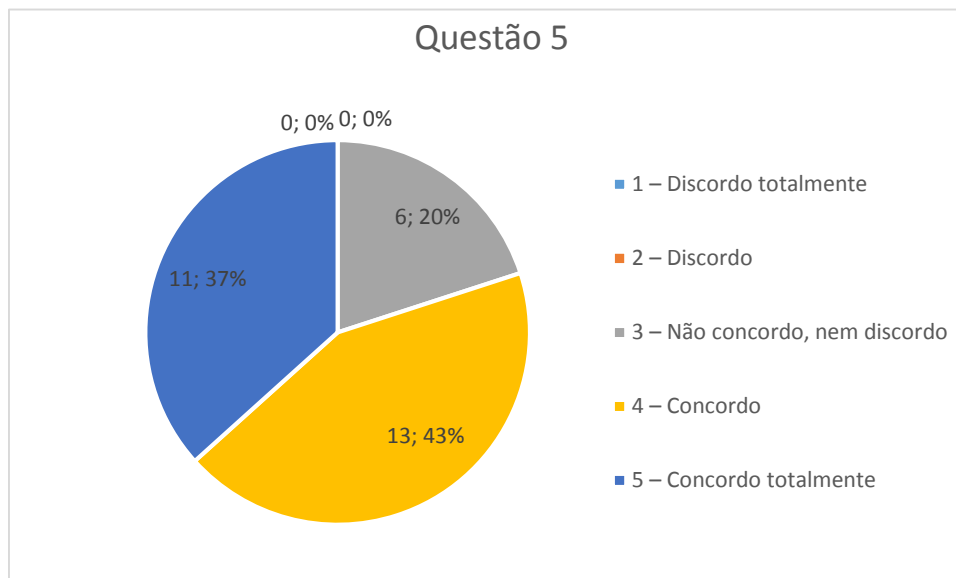
Questão 3 – Aceitar e compreender as opiniões da equipa



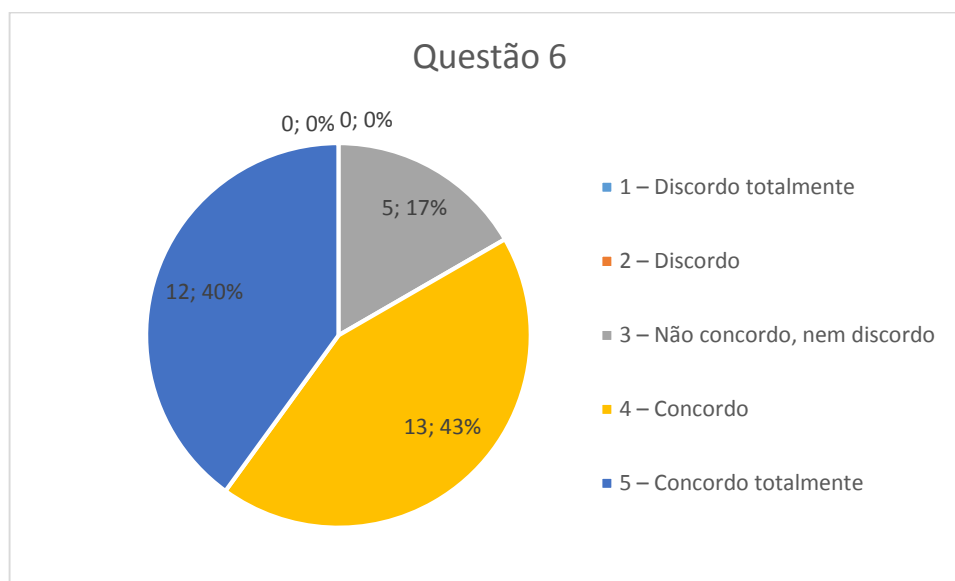
Questão 4 – Ouvir todas as opiniões



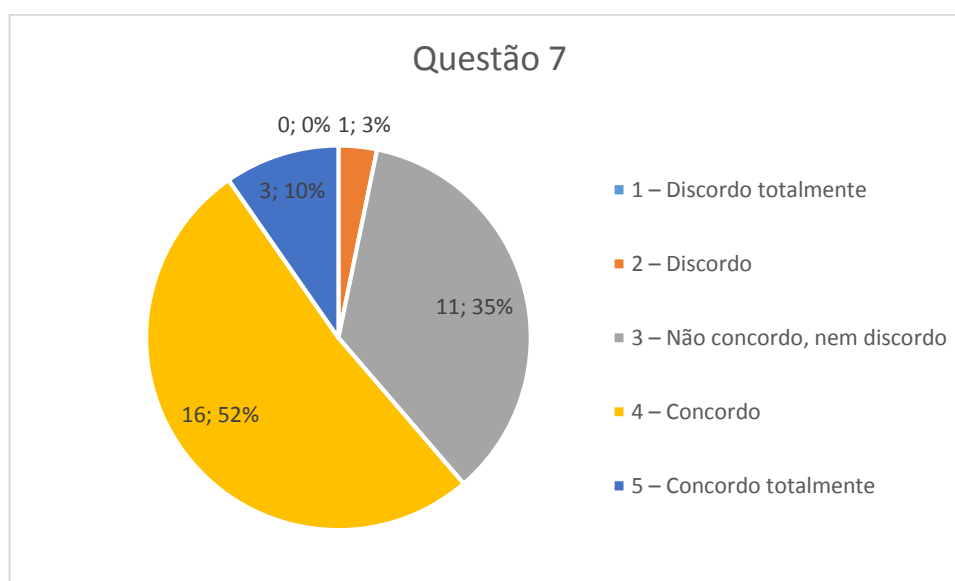
Questão 5 – Cooperar para aplicar ou desenvolver novas ideias



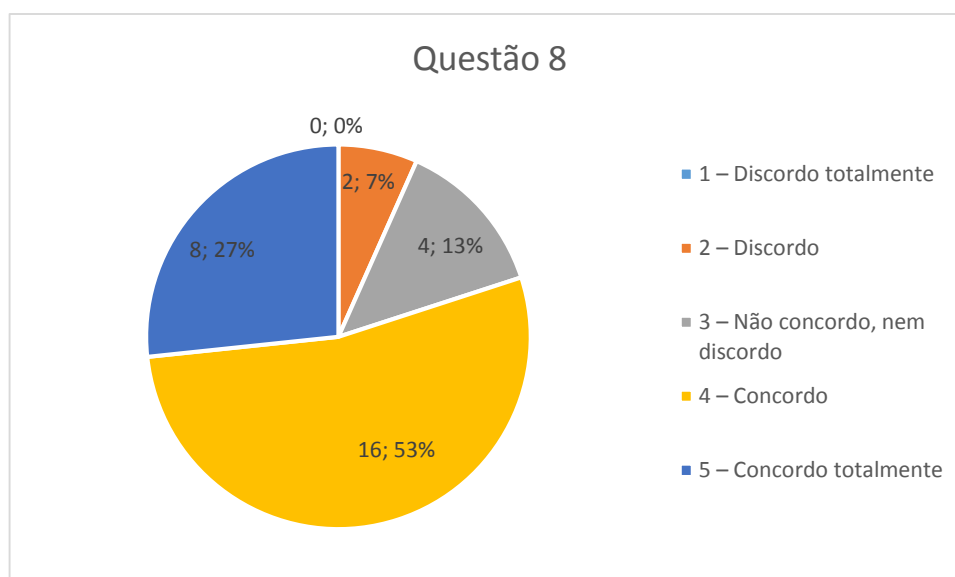
Questão nº6 – Cooperar para resolver problemas ou desafios



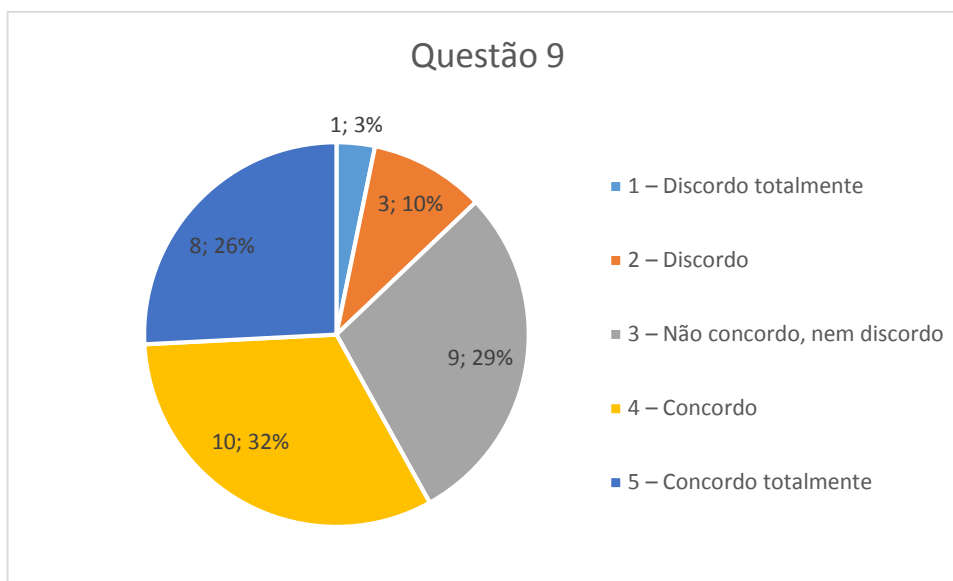
Questão 7 – Possuir vontade de partilhar informação dentro da equipa



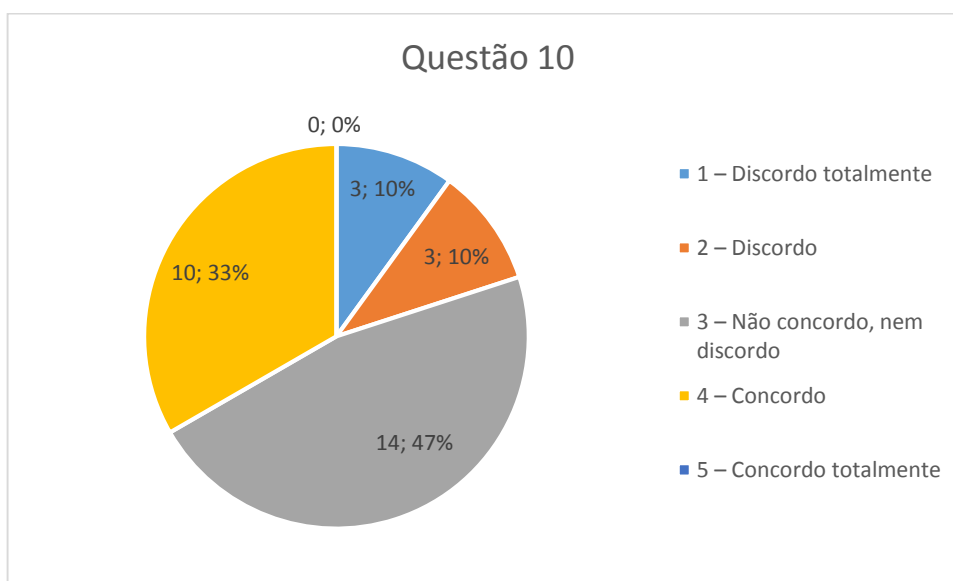
Questão 8 – Cooperar para compreender todas as posições



Questão 9 – Discutir questões até a equipa chegar a decisões aceites por todos



Questão 10 – Equipas eficazes possuem expectativas claras



Questão 11 – Qual o grau de importância das ações de *teambuilding* realizadas na empresa

